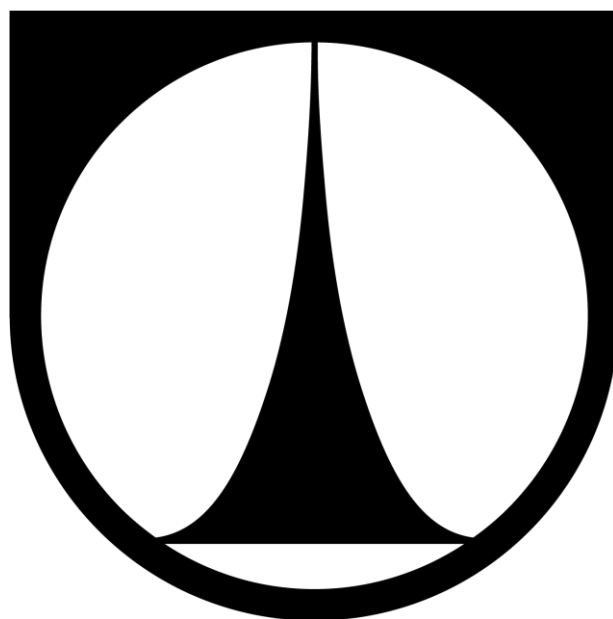


TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2013

Bc. Zuzana Vejstrková

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: N 6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

Návrh konkurenční strategie firmy VZDUCHOTECHNIK, s. r. o.

Competitive strategy design for a company VZDUCHOTECHNIK, s. r. o.

DP – PE – KMG – 2013 – 53

Bc. Zuzana Vejstrková

Vedoucí práce: PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D. - KMG
Konzultant: Bohumil Malý, vedoucí oddělení techniky

Počet stran: 95

Počet příloh: 1

Datum odevzdání: 10. 5. 2013

Prohlášení

Byl(a) jsem seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom(a) povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval(a) samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 10. 5. 2013

Zuzana Vejstrková

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí mé diplomové práce paní PhDr. Ing. Jaroslavě Dědkové, Ph.D. za odborné vedení, rady a připomínky při zpracovávání této práce. Také bych tímto chtěla poděkovat společnosti Vzduchotechnik, s. r. o., jmenovitě panu Bohumilu Malému, za jeho vstřícný přístup a poskytování informací a rad, potřebných k vypracování diplomové práce.

Anotace

Hlavním cílem diplomové práce je navržení vhodné konkurenční strategie pro výrobce vzduchotechnických zařízení Vzduchotechnik, s. r. o., a zajistit jí tak konkurenční výhodu. Práce obsahuje informace o společnosti samotné a o průmyslovém odvětví, ve kterém firma podniká. Součástí práce jsou také strategické analýzy, které popisují současný stav prostředí podniku a vnitřní situaci společnosti. Na základě vypracovaných analýz je sestavena souhrnná analýza SWOT, která je základem pro navržení konkurenční strategie podniku.

Klíčová slova: Analýza vnějšího a vnitřního prostředí, SWOT analýza, konkurenční strategie

Abstract

The main aim of the thesis is to suggest an appropriate competitive strategy for an air-technique manufacturer Vzduchotechnik, s.r.o. and thus to help this company gain competitive advantage. The thesis includes information about the company and about the industry within which the company operates. The paper also comprises strategic analyses that describe the current environmental situation of the enterprise and internal circumstances of the company. The strategic analyses have contributed to the elaboration of SWOT analysis that is a basis for the company's competitive advantage proposal.

Key words: External and internal environmental analysis, SWOT analysis, Competitive strategy

Obsah

Seznam tabulek.....	10
Seznam obrázků.....	11
Seznam grafů.....	12
Seznam zkratk a značek.....	13
Úvod	14
1 Teoretická východiska práce	15
1.1 Vymezení základních pojmů	15
1.2 Analýza vnějšího prostředí	17
1.2.1 Mikroprostředí.....	19
1.2.2 Makroprostředí	26
1.3 Analýza vnitřního prostředí	30
1.4 Matice atraktivity oboru a pozice podniku	32
1.5 SWOT analýza.....	33
1.6 Porterovy generické konkurenční strategie	34
2 Představení společnosti	40
2.1 Organizační struktura společnosti	44
2.2 Strategické cíle podniku	46
3 Analýza současné situace firmy	47
3.1 PESTE analýza	47
3.1.1 Shrnutí PEST analýzy pomocí techniky ETOP.....	52
3.2 Porterův model konkurenčního prostředí	54
3.2.1 Vyhodnocení analýzy podle Portera.....	57
3.3 Analýza konkurence	58
3.3.1 Vyhodnocení analýzy konkurence.....	64
3.4 Vnitřní analýza společnosti	65
3.4.1 Faktory vědecko-technického rozvoje.....	65
3.4.2 Marketingové a distribuční faktory	65
3.4.3 Faktory výroby a řízení výroby	66
3.4.4 Faktory podnikových a pracovních (lidských) zdrojů.....	67
3.4.5 Faktory finanční a rozpočtové	67
3.4.6 Shrnutí vnitřní analýzy společnosti Vzduchotechnik, s. r. o.	73

3.5	Matice atraktivity oboru a pozice podniku	74
3.6	SWOT analýza.....	76
4	Návrh konkurenční strategie a doporučení	80
	Závěr	88
	Seznam použité literatury	90
	Seznam příloh	94

Seznam tabulek

Tab. 1 PEST analýzy s příklady jednotlivých faktorů.....	29
Tab. 2 Matice atraktivity oboru a pozice podniku.....	32
Tab. 3 SWOT analýza	34
Tab. 4 Vývoj nezaměstnanosti v ČR a Libereckém kraji	48
Tab. 5 Vývoj cen benzínu a nafty ve vybraných letech	49
Tab. 6 Shrnutí PEST analýzy pomocí techniky ETOP.....	52
Tab. 7 Vyhodnocení analýzy podle Portera.....	57
Tab. 8 Vyhodnocení analýzy konkurence	64
Tab. 9 Shrnutí vnitřní analýzy společnosti Vzduchotechnik, s. r. o.	73
Tab. 10 Kvantifikace atraktivity oboru.....	74
Tab. 11 Kvantifikace pozice podniku.....	75
Tab. 12 Matice atraktivity oboru a pozice podniku.....	76
Tab. 13 Analýza SWOT	76
Tab. 14 Kvantifikace pozice podniku po zavedení strategie	87

Seznam obrázků

Obr. 1 Proces strategického řízení jako nepřetržitý proces	16
Obr. 2 Analýza okolí (prostředí) podniku	18
Obr. 3 Pět konkurenčních sil	20
Obr. 4 Tři generické strategie	36
Obr. 5 Logo firmy.....	40
Obr. 6 Ukázka průmyslového odsavače vzduchu.....	42
Obr. 7 Ukázka odsávacího ventilátoru	43
Obr. 8 Ukázka pásového filtru FPC	43
Obr. 9 Ukázka vyčištění vzduchu pomocí elektrostatického filtru	44
Obr. 10 Organizační struktura společnosti Vzduchotechnik, s. r. o.	45
Obr. 11 Rozmístění firem podnikajících v oblasti klimatizační technologie v Libereckém kraji.....	55
Obr. 12 Matice atraktivity oboru a pozice podniku po zavedení strategie	87

Seznam grafů

Graf 1 Vývoj zaměstnanosti ve firmě Vzduchotechnik, s. r. o. ve vybraných letech	45
Graf 2 Vývoj obrátu ve firmě Vzduchotechnik, s. r. o. ve vybraných letech	46

Seznam zkratek a značek

2D, 3D – dvoudimenzionální, třídímenzionální

a. s. – Akciová společnost

CAD – Computer Aided Design (počítačem podporované kreslení, projektování)

ČR - Česká republika

ČSN – Česká státní norma

ČSN EN ISO 9001:2009 – Systémy managementu jakosti - Požadavky

ČSN EN ISO 14001:2005 – Systémy environmentálního managementu – Požadavky
s návodem na použití

ČSÚ – Český statistický úřad

DO – Doba obratu

DPH – Daň z přidané hodnoty

ETOP – Environmental Threat and Opportunity Profile, technika používaná ke shrnutí
výsledků z vnější analýzy

EU – Evropská unie

F-plyny – fluorované skleníkové plyny

FPC – Pásový odvinovací filtr

HDP – Hrubý domácí produkt

IS – Informační systém

IT – Informační technologie

LVZ – Liberecké vzduchotechnické závody

PESTE – analýza vnější prostředí

RO – Rychlost obratu

ROA – Rentabilita úhrnného vloženého kapitálu

ROE – Rentabilita vlastního kapitálu

SCHKT – Svaz chladicí a klimatizační techniky

s. r. o. – Společnost s ručením omezeným

SWOT – Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb

TÚ – Technický úsek

VOÚ – Výrobně-obchodní úsek

Úvod

Každá společnost by chtěla v odvětví, ve kterém podniká, prosperovat, dosahovat velkých zisků a také se zde dlouhodobě udržet. Brání jí v tom však okolní síly, se kterými se musí nepřetržitě potýkat. Svět se kolem ní stále mění a vyvíjí a společnost na tyto změny musí umět reagovat a přizpůsobovat jim svoje strategie. Zvolením vhodné strategie je totiž firma schopna vytvořit si určitou konkurenční výhodu, která jí přinese lepší postavení mezi soupeři. Firma se tak stane konkurenceschopnější a bude lépe odolávat všem vlivům z prostředí, v němž se realizuje.

Odvětví, ve kterých mohou firmy působit, je velké množství, jedním takovým je i oblast klimatizace a vzduchotechnických zařízení. Jedná se o obor, který řeší problém odvětrávání, klimatizování a filtrace vzduchu v uzavřených prostorech. K podnikům zabývajícím se výrobou a montáží těchto zařízení, patří i firma Vzduchotechnik, s. r. o., kterou jsem si zvolila pro vypracování své diplomové práce. Společnost podniká na trhu více jak 60 let, a přesto nedosahuje vhodného postavení mezi ostatními konkurenčními subjekty. Na základě této skutečnosti jsem se rozhodla navrhnout této firmě strategii, která by jí měla zajistit lepší konkurenceschopnost v daném odvětví.

Součástí práce jsou vyhotovené analýzy vnějšího a vnitřního okolí podniku, jejichž výsledky jsou shrnuty ve SWOT analýze společnosti. Jsou tu zveřejněny silné a slabé stránky firmy, a také příležitosti a hrozby, které dané odvětví přináší. Dále je zde představena společnost Vzduchotechnik, s. r. o. a její výrobní sortiment. V matici atraktivit oboru a pozice podniku je uvedeno ohodnocení těchto dvou položek podle toho, jak to vidí sama společnost, a také pozice, kterou díky tomuto ohodnocení v matici zaujala. Konečným posouzením všech vypracovaných analýz je navržení vhodné konkurenční strategie firmy.

1 Teoretická východiska práce

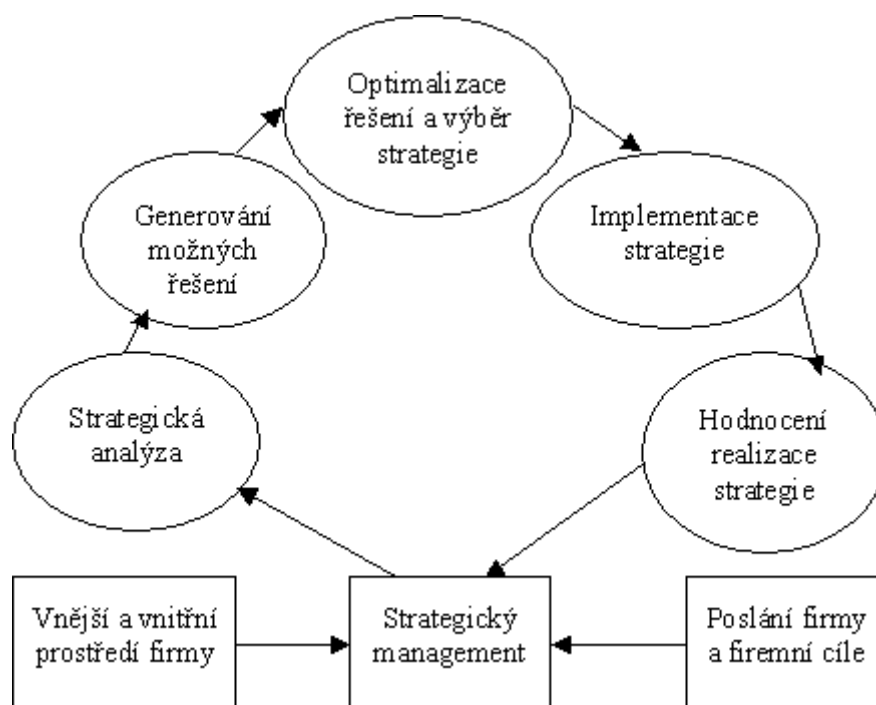
Předmětem této kapitoly jsou teoretické poznatky vztahující se k problémům, jež diplomová práce řeší. Součástí jsou také popisy různých analýz, potřebných ke zpracování této práce.

1.1 Vymezení základních pojmů

Strategie je určité schéma postupu, které naznačuje, jak za daných podmínek dosáhnout vytyčených cílů. Jde o přehled možných kroků a činností, které jsou brány s vědomím částečné neznalosti všech budoucích podmínek, okolností a souvislostí. Konečným cílem strategie je, aby všechny složky v podniku fungovaly jako celek a vedly tak podnik k jeho vysněným cílům (Strnad a Dědková, 2004).

Jak uvádí Kotler (2003, s. 130), pokud má firma stejnou strategii jako jiná firma, žádnou strategii nemá. Pokud má odlišnou strategii, ale snadno napodobitelnou, jedná se o slabou strategii, a pokud má firma strategii odlišnou, jedinečnou a obtížně napodobitelnou, má tato firma silnou a trvalou strategii. Podniky s jedinečnou strategií jsou ty, které si 1. vymezily jasný cílový trh a potřeby, 2. si vytvořily pro tento trh specifickou a úspěšnou hodnotovou nabídku a za 3. si sestavily jedinečnou síť, s jejíž pomocí dodávají cílovému trhu tuto hodnotovou nabídku.

Strategické řízení je podle Jakubíkové (2008) dynamický proces tvorby a naplnění rozvojových záměrů, které mají zásadní význam pro rozvoj firmy. Týká se souboru činností vedoucích pracovníků, jehož výsledkem je definování cílů, stanovení postupu jejich dosažení, realizace a kontrola. Strategické řízení firmy zahrnuje aktivity, které jsou zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a také mezi podnikem a prostředím, v němž existuje, a to prostřednictvím vymezení vize, mise, firemních cílů, růstových strategií a portfolia pro celou firmu.



Obr. 1 Proces strategického řízení jako nepřetržitý proces

Zdroj: Vlastní zpracování dle Keřkovského a Vykypěla (2003)

Konkurenční strategie zkoumá možnosti, které by firmě pomohly efektivněji obstát v soupeření, a tím upevnit její postavení na trhu. Hledá příznivé postavení v určitém odvětví, v němž se konkurence projevuje. Cílem konkurenční strategie je vybudovat výnosné a udržitelné postavení vůči silám, které rozhodují o schopnosti konkurence v daném odvětví, a jeho výběrem může podnik své postavení uvnitř daného odvětví buď zlepšit, nebo zhoršit. Z výše uvedené definice je vidět, že konkurenční strategie nejen odpovídá danému prostředí, ale snaží se ho i utvářet ve prospěch podniku. Základem pro správnou volbu je zodpovězení dvou klíčových otázek:

- Jaká je přitažlivost odvětví z hlediska dlouhodobé výnosnosti a jaké jsou faktory, které ji určují?
- Které jsou rozhodující činitelé, určující vzájemné konkurenční postavení uvnitř daného odvětví?

Vypracovat konkurenční strategii v podstatě znamená vypracovat širší zásady o tom, jak bude podnik čelit ostatním podnikům, jaké by měly být jeho cíle a jaká opatření budou nezbytná k dosažení těchto cílů (Porter, 1994).

Konkurenční výhoda je podstatou výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence. Vyrůstá z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Tato hodnota je to, co jsou kupující ochotni zaplatit. Mluvíme-li o vyšší hodnotě, pak vycházíme z toho, že podnik nabízí nižší ceny než konkurenti za rovnocennou užitnou hodnotu, anebo poskytuje zvláštní výhody, které více než vynahradí vyšší cenu. Existují dva základní typy konkurenční výhody, a to vůdčí postavení v nízkých nákladech a diferenciaci (podrobněji popsáno níže) (Porter, 1997).

Konkurenční prostředí je nejdynamičtější prostředí, ve kterém může firma operovat. Je to místo, kde se firma setkává se svou konkurencí a bojuje s ní o dosažení co nejvyšší efektivnosti a úspěšnosti při realizaci ekonomických, obchodních a jiných operací, směřujících k dosažení zisku a uspokojení z podnikatelských či jiných aktivit (Grosová, 2002; Čichovský, 2002).

Konkurenceschopnost je tržní přitažlivost a podnikatelská síla firmy. Schopnost firmy prosazovat se v určitém oboru lépe než jiné podniky (Grosová, 2002).

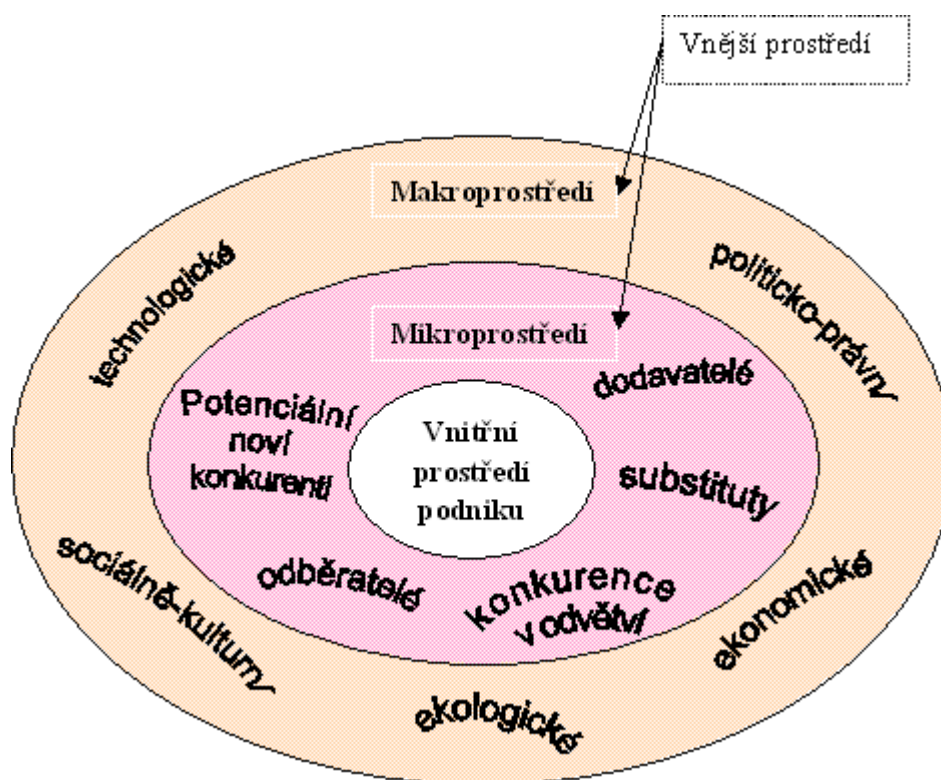
Konkurenční firmy jsou všechny firmy, které se snaží uspět na trhu s podobným výrobkem. Nejbližším konkurentem podniku je ten, který se mu nejvíce podobá a to tím, že nabízí výrobky stejnému cílovému trhu a používá stejný marketingový mix. Konkurent může být i dominantním a to v případě, že vítězí v neúměrném počtu nabídek, pokud oba podniky usilují o stejné zakázky. Pokud ale konkurent ve většině případů vzájemného soupeření o stejnou zakázku prohrává, je takzvaným podřízeným konkurentem. Podnik však nesmí zapomínat ani na vzdálenější konkurenty. Co potřebuje firma o svých konkurentech vědět je, jaké jsou jejich cíle, strategie, přednosti, slabiny a obvyklé vzorce jejich chování (Strnad a Dědková, 2004; Kotler, 2004).

1.2 Analýza vnějšího prostředí

Okolí podniku se neustále vyvíjí, a proto musí být podnik na tento vývoj připravený. Dochází ke změnám v jeho makrookolí (makroprostředí) i v jeho mikrookolí (mikroprostředí) (Sedláčková a Buchta, 2006).

Analýza okolí se zabývá jak těmito složkami (makro a mikrookolí), tak vzájemnými vazbami a souvislostmi mezi nimi. V současné době, díky obrovskému rozvoji globálních aspektů a infrastruktury, se rozsah i význam okolí pro jednotlivé podniky podstatně rozšířil. Svět je dnes velmi propojený, a cokoli se stane kdekoli ve světě, se velmi rychle promítne do výsledků hospodaření kterékoli firmy. Proto také význam sledování celosvětového vývoje výrazně vzrostl (Sedláčková a Buchta, 2006).

Jakubíková (2008) nazývá okolí podniku vnějším prostředím a rozděluje ho na makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí obsahuje faktory (různé síly), které působí na mikroprostředí všech aktivních účastníků trhu, samozřejmě s různou intenzitou a mírou dopadu.



Obr. 2 Analýza okolí (prostředí) podniku

Zdroj: Vlastní zpracování dle Jakubíkové (2008)

1.2.1 Mikroprostředí

Mikroprostředí je prostředí, res. odvětví (oblast trhu), ve kterém firma podniká, zahrnuje veškeré okolnosti, vlivy a situace, jež může firma svými aktivitami významně ovlivnit. Je důležité, aby firma poznala (analyzovala) užší okolí podniku (mikroprostředí), protože na jeho základě pak může formulovat svou strategii (Jakubíková, 2008).

Konečným cílem analýzy mikroprostředí je určit základní hybné síly, které v daném odvětví působí a základním způsobem ovlivňují činnost podniku. K tomu, aby podnik správně určil všechny tyto hybné síly, je vhodné použít Porterův model pěti konkurenčních sil a analýzu konkurence (Jakubíková, 2008).

A) PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL

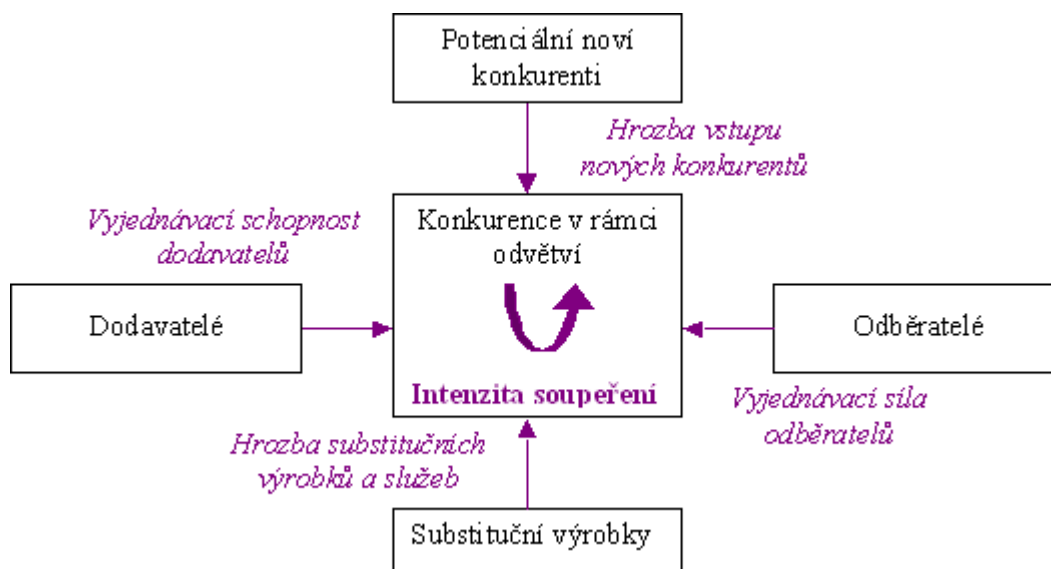
Základním faktorem, určujícím výnosnost podniku, je atraktivnost odvětví a postavení podniku uvnitř jeho odvětví. O tom, jak vysoce přitažlivé dané odvětví je, rozhodují pravidla konkurence. Z pochopení těchto pravidel vychází konkurenční strategie. Jejím cílem je vyrovnat se s těmito pravidly, a pokusit se je změnit ve prospěch podniku. Pravidla konkurence jsou včleněna do pěti dynamických konkurenčních faktorů, nebo jinak řečeno, úroveň konkurence v odvětví závisí na pěti základních konkurenčních silách, kterými jsou:

- vstup nových konkurentů,
- hrozba nových výrobků či služeb,
- dohadvací schopnost kupujících,
- dohadvací schopnost dodavatelů a
- soupeření mezi stávajícími konkurenty.

(Porter, 1997 a 1994)

Společné působení všech těchto pěti konkurenčních sil určuje potenciál konečného zisku v odvětví, jenž se měří z hlediska dlouhodobé návratnosti investic. Tyto síly tedy rozhodují o schopnosti firem v daném odvětví vytěžit z investic takové míry zisku, které budou převyšovat cenu vloženého kapitálu. Velikost působení těchto pěti sil je v jednotlivých

odvětvích různá a může se měnit podle toho, jak se vyvíjí. Výsledkem je, že se všechny obory z hlediska výnosnosti v určité míře liší. Tam, kde těchto pět sil působí příznivě, dosahuje mnoho firem přitažlivých výsledků hospodaření, ale pak v odvětvích, kdy jedna nebo více konkurenčních sil působí intenzivněji než ostatní, dosahuje málo firem takovýchto výsledků (Porter, 1997 a 1994).



Obr. 3 Pět konkurenčních sil

Zdroj: Vlastní zpracování dle Portera (1997)

Všech těchto pět sil společně určuje intenzitu odvětvové konkurence a také ziskovost, tu určují tyto síly především proto, že ovlivňují ceny, náklady a potřebné investice firem, což jsou základní složky pro návratnost investic. Pro formulování strategie je rozhodující to, které ze sil převažují (Porter, 1994).

Pět konkurenčních sil popisuje M. E. Porter (1994) takto:

a) Ohrožení ze strany nově vstupujících firem

Firma, která nově vstupuje do odvětví, s sebou přináší navýšení kapacity tohoto odvětví a také snahu získat určitý podíl na trhu. To vše pak vede ke stlačení cen nebo k růstu nákladů, čímž dochází k celkovému snižování ziskovosti. Ohrožení ze strany nově vstupujících firem je ovlivněno překážkami vstupu v kombinaci s reakcí stávajících firem.

Jestliže jsou překážky vstupu vysoké nebo pokud může nový účastník očekávat ostrou reakci od zde působících firem, je hrozba nových vstupů do odvětví malá. Mezi hlavní zdroje překážek vstupu patří:

- Úspory z rozsahu - jedná se o snížení jednotkové ceny produktu v závislosti na zvyšování celkového objemu produkce za určité období. Dojde-li ke snížení jednotkové ceny produktu v závislosti na zvýšení celkového objemu produkce za určité období, stojí nově vstupující firma před složitým rozhodnutím. Má vstoupit na tento trh s velkým rozsahem výroby a riskovat tak silnou reakci ze strany stávajících firem, anebo vstoupit s malým rozsahem výroby, a čelit tak cenovému znevýhodnění?
- Diferenciace produktu - rozdílné produkty také vytvářejí důležitou vstupní překážku do odvětví. Již existující firmy zde mají své zavedené značky a věrnost zákazníků, jež vyplývá z dlouhodobě jim poskytovaných služeb, z reklam, rozdílnosti v produkci a z toho, že firma byla v odvětví mezi prvními. Nově vstupující firmy jsou tlačeny k vysokým výdajům na překonání dosavadní věrnosti zákazníků, což vede k počátečním ztrátám.
- Kapitálová náročnost - velká kapitálová náročnost v oboru limituje počet potenciálních firem, především z důvodu nutnosti investovat velké finanční částky do nenávratných počátečních reklam nebo do výzkumu a vývoje.
- Přechodové náklady – jsou jednorázové a kupující je musí vynaložit, pokud přechází od produkce jednoho dodavatele k produkci druhého dodavatele.
- Přístup k distribučním kanálům - nové firmy v odvětví si musí zajistit distribuci vlastní produkce. Možnosti jsou buď vytvořit si nové, své distribuční kanály, nebo využít již stávajících, ale pak je musí firma přimět, aby akceptovaly její produkty.
- Nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu - vlastnictví technologie výroby (know-how) či výhodný přístup k surovinám jsou jen některé z mnoha výhod

stávajících firem, které jim přináší zvýhodnění v nákladech a zároveň tím znemožňuje snadný vstup potenciální konkurenci do odvětví.

- Vládní politika - vláda může regulovat odvětví pomocí udělování licencí nebo omezení přístupu k surovinám aj., čímž vytváří vstupní překážky.

b) Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty

Konkurenti v rámci odvětví spolu soupeří o získání výhodného postavení. Toho lze docílit pomocí metod, jako jsou například cenová konkurence, reklamní kampaně, propracovanější servis zákazníkům anebo poskytnutí lepší záruky. Pokud jeden či více konkurentů pociťuje tlak, nebo vidí příležitost k zvýhodnění své pozice, dochází k soupeření. Ve většině odvětví vyvolávají kroky jedné firmy viditelný efekt na soupeřících partnerech, a mohou v nich tak vzbudit snahu o odvetu nebo o kompenzaci. To znamená, že firmy jsou na sobě v určité míře vzájemně závislé, a pokud se akce a protiakce vyhročí, pak všechny firmy v odvětví mohou utrpět ztráty a být na tom hůře než předtím.

Pro konkurenci uvnitř odvětví hrají svou roli také překážky při vstupu a výstupu. Ty mohou být buď vysoké, nebo nízké. Z hlediska dosahování zisku v odvětví je nejvýhodnější, pokud jsou vstupní překážky vysoké a výstupní nízké. Pak budou totiž noví účastníci odrazeni a neúspěšné firmy budou donuceny odvětví opustit. Naopak nejhorší situace pro podniky by nastala v opačném případě. Snadný vstup, lepší ekonomické podmínky a další dočasné vlivy lákají nové podniky ke vstupu do odvětví. Nicméně firmy, kterým se v podnikání přestane dařit, v odvětví zůstávají (vlastní speciální technologie, které se nedají v jiném odvětví použít) a z toho důvodu je ziskovost obvykle trvale špatná.

c) Hrozba substitučních výrobků nebo služeb

Veškeré firmy v odvětví soutěží především s odvětvími, které vyrábějí substituty (statky, které se dají vzájemně nahradit). Ty limitují možné dosažitelné výnosy tím, že určují cenové stropy, jež si můžou firmy se ziskem účtovat. Největší hrozbou pro podniky jsou

substituční produkty, kterým jejich zlepšující se cenová pozice umožňuje přiblížit se produkci odvětví nebo těm, které jsou vyráběny odvětvími dosahujícími vysokého zisku.

d) Vyjednávací vliv odběratelů (kupujících)

Odběratelé jsou dalším faktorem z Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Jejich způsob ovlivňování podniku v odvětví probíhá prostřednictvím tlaku na snižování cen, na zvyšování kvality nebo zlepšení poskytování služeb. Staví proti sobě konkurenty, a tím napomáhají ke snižování ziskovosti. Vliv, který má určitá skupina odběratelů, tedy, jak silná tato skupina je, záleží na několika okolnostech. Především na:

- koncentraci kupujících vůči koncentraci dodavatelů,
- objemu nakupovaného množství produktů vůči celkovému dodavatelskému objemu prodeje,
- možné hrozbě zpětné integrace (hrozby, že si odběratel dokáže daný díl vyrábět sám) a
- dalších faktorech (viz. příloha 1).

e) Vyjednávací vliv dodavatelů

I dodavatelé mají patřičný vliv na snižování ziskovosti v odvětví. Pokud jsou silní, mohou svou převahu využít při vyjednávání nad ostatními účastníky tím, že jim pohrozí zvyšováním cen nebo snížením kvality dodávaných produktů. K vytlačení ziskovosti pak může dojít v odvětví neschopném kompenzovat růst nákladů, způsobený zvyšováním cen ze strany dodavatelů.

Stejně tak jako existují podmínky, které činí vlivnými odběratele, existují takovéto podmínky i pro dodavatele. Také zde záleží na koncentraci dodavatelů, na důležitosti zákazníka v dodavatelské skupině, na diferenciaci vstupů a dalších okolnostech uvedených v příloze 1.

B) ANALÝZA KONKURENCE

Tato část je zpracována podle knihy Hany Lošťákové (2008).

Cílem analýzy konkurence je především odhadnout budoucí chování konkurentů na trhu a respektovat je při vlastním procesu rozhodování o marketingové strategii a taktice a jejím uskutečňování. Podnik by měl neustále srovnávat potřeby a očekávání zákazníků s parametry své nabídky a nabídky konkurence, aby si uvědomil, v čem je vzhledem ke své konkurenci lepší, v čem je naopak horší a v čem je s konkurencí srovnatelný. Díky tomu je pak management podniku schopen poznat, o co má opírat svou konkurenceschopnost na trhu a na jaké bázi má vytvářet svou konkurenční výhodu.

Co je tedy třeba znát o konkurenci, abychom dokázali odhadnout její budoucí chování na trhu? Lošťáková (2008, s. 121) uvádí tyto konkrétní otázky:

- a) „Kdo jsou konkurenti podniku v daném oboru podnikání?
- b) Jaké jsou hlavní cíle těchto konkurentů?
- c) Jaké jsou jejich současné strategie, realizované k dosažení vytyčených cílů?
- d) Jaké jsou jejich zdroje a schopnosti, silné a slabé stránky ve srovnání s naším podnikem a strategickou podnikatelskou jednotkou?
- e) Jaké jsou jejich pravděpodobné budoucí strategie?“

a) Identifikace konkurence

Jak již bylo řečeno, konkurence jsou všechny subjekty na straně nabídky, které chtějí získat přízeň určité skupiny zákazníků a prodat jim své produkty.

Pro správné určení konkurence se vychází ze čtyř úrovní konkurence, které jsou založené na rozšiřování koncepce substituce výrobku.

- Konkurence značky (konkurence formy výrobku) – podnik spatřuje svou konkurenci v jiných podnicích, které nabízejí podobný produkt, z hlediska jeho fyzických vlastností, téže skupině zákazníků (stejnému segmentu trhu) a za podobné ceny.
- Konkurence v rámci odvětví – zde podnik vidí konkurenty jako všechny podniky vyrábějící výrobky s podobnými vlastnostmi, které umožňují určitý způsob

uspokojování dané potřeby zákazníků. Jde o konkurenci v rámci kategorie výrobků, v rámci určitého způsobu uspokojování potřeby.

- Druhová konkurence – podnik vnímá své konkurenty jako všechny podniky, které vyrábějí výrobky poskytující tutéž službu (uspokojují tutéž potřebu zákazníků).
- Konkurence potřeb (konkurence v rámci rozpočtu) – konkurencí se v tomto případě rozumí všechny podniky, které si konkurují v boji o tytéž peníze zákazníka.

b) Určení současných cílů konkurentů

Pokud podnik pozná prioritní cíle jednotlivých konkurentů, může následně vyvozovat pravděpodobnou podobu jejich budoucího chování na trhu. Lze určit tři základní typy cílů:

1. Cíl růstu
2. Cíl udržení se (cíl upevnění)
3. Cíl maximalizace zisku

c) Odhalení současných strategií konkurentů

Je potřeba vědět, jakým způsobem se konkurenti snaží dosáhnout na jimi obsluhovaných trzích svých cílů. Odhalením strategií konkurentů bude podniku jasné, do jaké míry se podobá jeho strategie strategií ostatních podniků a tedy jak moc si konkurují. Nejdůležitější je určit marketingovou a inovační strategii.

d) Analýza silných a slabých stránek konkurence a vlastního podniku

Podnik se snaží zjistit postavení konkurence na základě výsledků jejich podnikání v dané kategorii výrobků během minulých let. Hlavní proměnné charakterizující cíle konkurenta jsou:

- Velikost prodejního obrátu v naturáliích a penězích;
- Celkový a jednotkový zisk – rentabilita vlastního kapitálu;
- Investice do progresivních technologií, na výzkum a vývoj;
- Využitelná kapacita výroby.

Avšak jen tyto informace nestačí a je třeba zmapovat i úroveň vnímatelných schopností jednotlivých konkurentů ve srovnání s vlastním podnikem. Například, jak podniky slouží a vyhovují měnícím se potřebám a požadavkům zákazníků. Na základě toho lze určit silné i

slabé stránky konkurentů, porozumět tak jejich budoucímu chování a připravit vlastní strategii soupeření nebo se včas vyhnout jejich akcím v budoucnosti.

e) Předpověď budoucích strategií konkurentů

Na základě výsledků z předchozích kroků analýzy konkurentů se hledá odpověď na otázku, co jsou konkurenti pravděpodobně připraveni dělat příště. Při odhadu budoucích strategií konkurence lze postupovat třemi způsoby:

- Konkurent bude pokračovat v nastoupeném trendu;
- Odhad do budoucna na základě minulého chování konkurenta se zahrnutím možných změn ve zdrojích a schopnostech soupeře;
- Na základě znalostí situace v marketingovém makro a mikroprostředí, se dá simulovat budoucí chování konkurence;

1.2.2 Makroprostředí

Jakubíková (2008) zahrnuje do makroprostředí okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami nemůže ovlivnit nebo jen velmi obtížně je schopna tyto jevy usměrňovat. Faktory, které jsou do makroprostředí zařazeny, jsou uvedeny na obrázku č. 2 str. 18. Z těchto faktorů si však podnik vybírá pouze ty (případně doplňuje), které jsou právě pro něj nejdůležitější. Proto vedle výchozí analýzy PEST existují ještě další rozborů, upravené podle potřeb jednotlivých uživatelů. Jsou to například analýzy STEP, PESTLE, PESTEL, PESTE, SLEPT.

PESTE ANALÝZA

Sedláčková a Buchta (2006) popisují analýzu vnějšího prostředí jako tu, která se orientuje na faktory působící v okolí podniku, jež ovlivňují jeho strategické postavení a nejspíše ho budou ovlivňovat i v budoucnosti. Tyto činitele podnik nemá možnost aktivně ovlivňovat (kromě velkých podniků), a přitom jsou často pro jeho úspěšnost zcela zásadní. Svým rozhodováním však může na vnější vlivy aktivně reagovat, připravit se na určité alternativy, a tím ovlivnit nebo změnit směr svého vývoje.

Z hlediska makroprostředí se jedná především o tyto čtyři faktory, mezi nimiž se podnik neustále pohybuje (pro potřeby firmy Vzduchotechnik, s. r. o. je zde uveden ještě pátý faktor, proto PESTE analýza)

- politicko-legislativní
- ekonomické
- sociální a demografické (nebo sociálně-kulturní)
- technologické
- ekologické

Čtyři základní skupiny makroprostředí se obecně označují jako PEST analýza, podle prvních písmen jednotlivých faktorů (v anglickém jazyce). Pro potřeby podniku Vzduchotechnik, s. r. o. je zde použita analýza PESTE, která vedle hlavních čtyřech faktorů zdůrazňuje navíc aspekt ekologický. (Tato analýza je nejvhodnější pro zpracování praktické části diplomové práce). Rozbor slouží podnikům k zhodnocení vývoje vnějšího prostředí (Sedláčková a Buchta, 2006).

a) Politické a právní faktory

Stabilita zahraniční a národní politické situace, členství v EU a další faktory jsou pro podniky významné příležitosti, ale současně i ohrožení. Právě politicko-právní systém omezuje každý podnik prostřednictvím daňových zákonů, protimonopolních zákonů, regulací exportu a importu, cenové politiky, ochrany životního prostředí a mnoha dalšími činnostmi (Sedláčková a Buchta, 2006).

Samotné podnikání i prostor pro podnikání je vymezen řadou zákonů, norem, nařízení a vyhlášek, čímž je také ovlivněno rozhodování firem o jejich budoucnosti (Sedláčková a Buchta, 2006).

b) Ekonomické faktory

Ty vyplývají z ekonomické podstaty a základních směrů ekonomického rozvoje. Jsou charakterizovány stavem ekonomiky dané země. Podnik je při svém rozhodování významně ovlivněn vývojem makroekonomických trendů, jako jsou míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurz. Mezi uvedenými mírami

existují úzké souvislosti a vazby, které je potřeba zachytit a promítnout do chodu podniku. Součástí procesu tvorby strategie firmy je tedy schopnost předvídat vývojové tendence v této oblasti (Sedláčková a Buchta, 2006).

c) Sociální a demografické faktory

Při zjišťování těchto faktorů by se měla firma především zajímat o velikost populace v dané oblasti či v celé zemi, o jejím geografickém rozmístění a mobilitě, míře a struktuře zaměstnanosti, věkové a vzdělanostní struktuře, sociální a kulturní úrovni, dále také o uznávaných hodnotách a životním stylu. Všechny tyto aspekty se totiž promítají do nákupního a spotřebního chování lidí (Lošťáková, 2005).

d) Technologické faktory

Pro existenci podniku jsou velmi významné vynálezy a zásadní inovace. Investovat peníze do technického rozvoje se na jedné straně stává nezbytností, avšak na straně druhé s sebou přináší riziko. To je v podobě rozvoje konkurenčních technologií, v neúspěšném zakončení vlastního výzkumu a vývoje projektu a nemožnosti návratnosti vynaložených prostředků. Podnik nesmí zaostávat v aktivní inovační činnosti, musí být neustále informován o technických a technologických změnách, které v okolí probíhají (Keřkovský a Vykypěl, 2003; Sedláčková a Buchta, 2006).

Pro podniky se strategií zaměřenou na technický rozvoj v oblasti výrobků, sledující diferenciací strategii, je monitorování tohoto sektoru velmi důležité. Firmy takto se chovající totiž využívají jako svoji hlavní konkurenční zbraň exkluzivní charakter svých výrobků, za něž pak inkasují vyšší ceny než jejich konkurenti (Keřkovský a Vykypěl, 2003).

e) Ekologické a klimatické faktory

Pro úplnost je dobré doplnit ještě ekologické a klimatické faktory, protože i ony mohou představovat hrozby, případně příležitosti pro určité podniky. Ekologická hlediska totiž významně ovlivňují výrobní technologie podniků, rozmísťování výrobních jednotek, způsobují také zákazy určitých činností apod. (Keřkovský a Vykypěl, 2003).

Jeden z nejzávažnějších trendů v posledních letech, na který je potřeba reagovat, je zhoršující se stav životního prostředí. Postupně dochází k vyčerpávání neobnovitelných zdrojů surovin a k devastaci přírodního prostředí. Sílicí celosvětový tlak se snaží zaručit tzv. trvale udržitelný rozvoj (Lošťáková, 2005).

Tab. 1 PEST analýzy s příklady jednotlivých faktorů

Politické a právní faktory		Ekonomické faktory	Sociální a demografické faktory	Technologické faktory
politické	právní			
forma a stabilita vlády	obchodní právo	míra inflace	velikost populace	podpora vlády v oblasti výzkumu
klíčové orgány a úřady	daňové zákony	úroková míra	věková struktura	výše výdajů na výzkum
politická strana u moci	legislativní omezení	obchodní deficit či přebytek	rozdělení příjmů	nové vynálezy a objevy
vztah ke státnímu průmyslu	funkčnost soudu	bankovní systém	nezaměstnanost	nové technologické aktivity
zahraniční konflikty	autorská práva	výše daňových sazeb	životní úroveň	atd.
regionální nestabilita, atd.	vymahatelnost práva, atd.	cla a daňová zatížení, atd.	rozložení pracovní síly, atd.	

Zdroj: Vlastní zpracování dle <http://zeman.webnode.cz>

Sedláčková a Buchta (2006) uvádějí, že cílem PEST analýzy je vypracovat seznam těchto faktorů, které budou důležité právě pro vybraný podnik, protože pro jiný subjekt nemusí mít tak vysokou váhu. Samotný význam analýzy makroprostředí stoupá zejména v souvislosti s velikostí podniku a jeho rozvojovými ambicemi. Právě pro velké společnosti mají faktory makroprostředí (politická podpora, vývozní kvóty, demografická struktura, atd.) mnohem zásadnější význam než pro fungování malých či středních firem.

Je zřejmé, že se jednotlivé nároky budou v čase měnit a s nimi i jejich váha dopadu na podniky. Proto je nutné, aby tyto vlivy byly průběžně sledovány a vyhodnocovány (Sedláčková a Buchta, 2006).

1.3 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí firmy, jak píše Jakubíková (2008), je tvořeno materiálovými, finančními a lidskými zdroji, mezi které patří: management a jeho zaměstnanci, organizační struktura, kultura firmy, mezilidské vztahy, etika a materiální prostředí. Jedná se tedy o faktory, které mohou být podnikem přímo řízeny a manažery ovlivňovány.

Cílem analýzy vnitřního prostředí je porozumět schopnostem firmy vyvíjet, vyrábět a prodávat produkty, poskytovat služby a posuzovat její zdroje. Na základě těchto činností lze určit silné a slabé stránky podniku (Jakubíková, 2008).

Podle Keřkovského a Vykypěla (2003) je vnitřní prostředí rozděleno do několika skupin a je potřeba analyzovat všechny jeho vnitřní faktory.

- Faktory vědecko-technického rozvoje – intenzivně přispívají k vytváření konkurenčních výhod podniku tím, že vytváří nové nebo lepší stávající výrobky, a zlepšení výroby umožňuje snížit náklady. Doporučuje se zaměřit tuto analýzu na následující kritéria:
 - Schopnost sladění vyvíjených výrobků s požadavky zákazníků;
 - Zkušenosti a úroveň vědeckého a technického personálu;
 - Schopnost v oblasti výzkumu a vývoje výrobků;
 - Možnost zlepšení v užívání starých nebo nových materiálů, a další;
- Marketingové a distribuční faktory – podniky mohou dodávat své výrobky pouze malému počtu zákazníků, kteří mají specifické požadavky, a proto nemusí mít marketingovou funkci příliš silnou. Na druhou stranu, firmy vyrábějící spotřební zboží s vysokým podílem na trhu, mají nutně tyto funkce velmi silné. V této oblasti je nutno analyzovat např. tyto faktory:
 - Hospodárnost a účinnost systému průzkumu trhu;
 - Účinnost reklamy;
 - Sílu vedoucího postavení u hlavních výrobků;
 - Kvalita výrobků a služeb apod.;

- Faktory výroby a řízení výroby – v současné době existuje silná mezinárodní konkurence, technologické změny zkracují životní cyklus výrobků, a ještě mnoho dalších aspektů působí těžkosti zejména velkým podnikům s neefektivním využitím své výrobní kapacity. Faktory, které jsou v této části zkoumány, určují vývoj v dané oblasti. Jedná se o:
 - Úroveň výrobních nákladů ve srovnání s náklady konkurence;
 - Dostatečná výrobní kapacita;
 - Dostupnost energií, surovin a polotovarů, výrobních zařízení a nářadí;
 - Hospodárnost a účinnost využití výrobního zařízení atd.;
- Faktory podnikových a pracovních zdrojů – patří sem to, co může velmi výrazně ovlivnit konkurenční výhody podniku. Jedná se o:
 - Image a prestiž podniku;
 - Účinná organizační struktura;
 - Velikost podniku v rámci oboru;
 - Vztahy s odbory a kvalita zaměstnanců a další;
- Faktory finanční a rozpočtové – smyslem je zhodnotit současný stav firmy z finančního hlediska, zda jsou uvažované strategie firmy finančně reálné, či jaké zdroje by podnik musel mít, aby zamýšlené cíle mohl realizovat. K tomu se používají především poměrové ukazatele finanční analýzy, které jsou:
 - Ukazatel rentability
 - Ukazatel aktivity
 - Ukazatel likvidity
 - Ukazatel zadluženosti

1.4 Matice atraktivity oboru a pozice podniku

Tato metoda je zaměřena na vnější analýzu podniku, avšak její výsledky jsou ovlivňovány i vnitřními rozhodnutími firmy (Keřkovský a Vykypěl, 2003).

Tab. 2 Matice atraktivity oboru a pozice podniku

		silná	průměrná	slabá	
ATRAKTIVITA	100%	Vůdce	Zkus silněji	Zdvojnásob úsilí nebo zruš	atraktivní
	0%	Vůdce Růst	Růst Opatrování	Fázově stáhnout	průměrná
	-100%	Peněžní doják	Fázově stáhnout	Zrušit	neatraktivní
		100%	0%	-100%	POZICE

Zdroj: Vlastní zpracování dle Keřkovský a Vykypěl (2003)

Matice je podle Keřkovského a Vykypěla (2003) vytvořena na základě atraktivity oboru a konkurenční pozice podniku v daném oboru. Při její tvorbě se nejdříve pomocí odborných odhadů kvantifikují důležitosti a síly jednotlivých vybraných faktorů firmy v rámci oboru, a poté se pozice výrobku zaznamená do matice.

Každé pole matice má svůj název a slovní ohodnocení. Takto vypadá popis matice atraktivity oboru a pozice firmy podle Keřkovského a Vykypěla (2003).

- Vůdce – v tomto poli mají výrobky mnoho výhod. Patří mezi ně např. vysoký relativní podíl na trhu, nízké náklady, schopnost ovlivňovat trh. Avšak trh je rychle rostoucí a výrobek bude vyžadovat nové finanční prostředky. Postupem času přejde výrobek do pozice – peněžní doják.

- Vůdce/růst – základní strategií podniku je udržovat svou pozici a snažit se maximalizovat prodej, protože dny rychlého růstu a vysoké atraktivity jsou u konce. Výrobek se však dříve či později stane peněžním dojákem.
- Peněžní doják – neatraktivnost způsobuje slabé či malé nebezpečí nové nebo stávající konkurence. Výrobek zde nevyžaduje žádné nové finanční prostředky, pouze je prodáván a přináší podniku finanční prostředky.
- Zkus silněji – je poměrně atraktivní strategická pozice, kde se podnik musí starat o udržení nebo zlepšení své pozice. To vše však stojí peníze, a proto tyto výrobky přinášejí velmi nízké zisky.
- Zdvojnásob úsilí nebo zruš – podnik si musí vybrat produkty, které bude podporovat, a bude se s nimi snažit dostat na lepší pozici. Ostatní výrobky, na které nezbyvají prostředky, je třeba zrušit.
- Růst/opatrování – tato pozice nastává, jestliže je výrobek průměrný bez zvláštního rozlišení a určení a soutěží s velkým počtem konkurentů.
- Fázově stáhnout – jelikož jsou vyhlídky výrobku špatné, doporučuje se jeho postupné utlumení.
- Zrušit – zcela vyeliminovat výrobu daného výrobku.

1.5 SWOT analýza

SWOT analýza je výsledkem vnější a vnitřní analýzy prostředí. Jedná se o jednoduchý nástroj, který je zaměřený na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku. Z jeho závěrů se určí vnitřní situace podniku (hlavní silné a slabé stránky) a porovnává se s hlavními vlivy z okolí podniku (příležitostmi a hrozbami). Skládá se původně ze dvou částí, a to analýzy SW (silné a slabé stránky) a analýzy OT (příležitosti a hrozby). Příležitosti a hrozby přicházející z vnějšího okolí firmy mohou pocházet z makroprostředí, které obsahuje faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické, a také z mikroprostředí, kam se řadí zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence a veřejnost. Analýza SW se týká vnitřního prostředí firmy, jako jsou podnikové cíle, systémy, procedury, firemní zdroje, materiální prostřední, firemní kultura, mezilidské vztahy, organizační struktura, kvalita managementu a jiné (Sedláčková a Buchta, 2006; Jakubíková, 2008).

Tab. 3 SWOT analýza

Silné stránky (Strengths) skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě	Slabé stránky (Weaknesses) věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe
Příležitosti (Opportunities) skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch	Hrozby (Threats) skutečnosti, trendy a události, které mohou firmě snížit poptávku nebo zpříčinit nespokojenost zákazníků

Zdroj: Vlastní zpracování dle Jakubíkové (2008)

Cílem analýzy je určit, jak velký význam má pro firmu její současná strategie, její specifická silná i slabá místa a jak je schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí (Jakubíková, 2008).

SWOT analýza je velmi cenným informačním zdrojem, díky němuž můžeme určit hlavní konkurenční výhody podniku, klíčové faktory jeho úspěchu a navrhnout potřebný jiný postup firmy. Návrh strategie by měl být zaměřen na odstraňování slabin a hrozeb využitím silných stránek a strategických příležitostí. To znamená, že každé oslabení firmy má svůj protějšek, který ji eliminuje (Keřkovský a Vykypěl, 2003).

Při strategické analýze je výhodné zařadit SWOT analýzu až na úplný závěr jako souhrn nejdůležitějších uskutečněných vnějších a vnitřních poznatků. Samotné zpracování analýzy potom může být do jisté míry jen mechanickou záležitostí (Keřkovský a Vykypěl, 2003).

1.6 Porterovy generické konkurenční strategie

Ve chvíli, kdy jsou určeny síly ovlivňující konkurenci v odvětví a jejich příčiny (PESTE analýza a analýza konkurence), je firma schopna rozpoznat své silné a slabé stránky, ale i příležitosti a hrozby ve vztahu k tomuto odvětví. Nachází odpovědi například na otázky

svého postavení vůči substitutům, vůči příčinám existence vstupních překážek a jak se vyrovnat soupeřícím konkurentům (Porter, 1997).

Postavení, které podnik získá v rámci daného odvětví, je dále rozhodující pro jeho výnosnost. Určuje firmě, zda bude nad nebo pod odvětvovým průměrem. Pokud dokáže získat dobré postavení, může dosahovat vysoké míry zisku, i když bude průměrná výnosnost odvětví malá. Z dlouhodobé zkušenosti vyplývá, že základem pro nadprůměrné výkony je dlouhodobě udržitelná konkurenční výhoda. Existují dva základní typy konkurenční výhody a těmi jsou:

- nízké náklady a
- diferenciací

(Porter, 1997).

Pro úspěšné předstížení jiných firem v odvětví (nadprůměrné postavení podniku v odvětví), a tedy pro dosažení nadprůměrné výkonnosti, jsou stanoveny tři generické strategie;

1. vůdčí postavení v nízkých nákladech
2. diferenciací
3. fokus - soustředění pozornosti na náklady
- soustředění pozornosti na diferenciaci

Každá z těchto generických strategií ukazuje jinou cestu ke konkurenční výhodě. První dvě strategie (vůdčí postavení v nízkých nákladech a strategie diferenciací) se zaměřují na hledání konkurenční výhody v širokém segmentu odvětví. Strategie fokus však soustřeďuje svou pozornost pouze na dobře zvolený úzký segment (Porter, 1997).

Jak říká Porter (1997, s. 30): „Základem pojetí generických strategií je myšlenka, že konkurenční výhoda je jádrem každé strategie a že dosažení konkurenční výhody vyžaduje, aby podnik provedl výběr.“ Pokud má totiž podnik dosáhnout konkurenční výhody, musí si nejprve vybrat typ této výhody, o kterou bude usilovat, a rozsah, v němž ji chce získat (Porter, 1997).

Obr. 4 Tři generické strategie

		KONKURENČNÍ VÝHODA	
		Nižší náklady	Diferenciace
KONKURENČNÍ ROZSAH	Široký cíl	1. Vůdčí postavení v nízkých nákladech	2. Diferenciace
	Úzký cíl	3A. Soustředění pozornosti na nízké náklady	3B. Soustředění pozornosti na diferenciaci

Zdroj: Vlastní zpracování dle Portera (1997)

Vůdčí postavení v nízkých nákladech

První strategie, která se stala velice běžnou v 70. letech, spočívá především v úsilí dosáhnout prvenství v celkových nákladech v odvětví. To znamená, že pokud jsou celkové náklady podniku na provozování všech hodnototvorných činností nižší než u konkurentů, dosáhla firma vůdčího postavení v nízkých nákladech. Zdrojem nízkých nákladů, které jsou různé a závisejí na struktuře daného odvětví, jsou např. snaha o úspory z velkovýroby, patentovaná technologie, přednostní přístup k surovinám a další. Prvenství v nejnižších nákladech však vyžaduje zavedení výkonného výrobního zařízení, přísně kontrolovat přímé a režijní náklady, minimalizovat náklady v oblasti výzkumu a vývoje, služeb, prodeje, reklamy a v dalších oblastech. Pro dosažení těchto cílů je zapotřebí věnovat značnou pozornost kontrole v manažerské sféře (Porter, 1994 a 1997).

Ve chvíli, kdy firma dosáhne výhody nízkých nákladů, přináší jí to nadprůměrné výnosy v jejím odvětví a ochranu před soupeřením konkurentů a stále jí ještě zůstává zisk, zatímco konkurenti už obětovali na soupeření. Také chrání firmu před vlivnými odběrateli i dodavateli, před vývojem substitutů a též vytváří výrazné překážky vstupu do odvětví (Porter, 1994).

Rizika vůdčího postavení v nízkých nákladech:

- změna technologií (inovace technického vybavení podniku) - přináší s sebou znehodnocení minulé investice a znalostí, které firma doposud nabrala;
- neschopnost včasné inovace produktu - může znamenat ztrátu současné poptávky;

- schopnost konkurentů napodobovat dané výrobky;
- možnost nařčení z dumpingu (cenové podbízení) v mezinárodním měřítku;

(Strnad a Dědková, 2004; Porter, 1994)

Diferenciace

Druhou generickou strategií je diferenciace produktu nebo služeb. To znamená, že firma poskytuje takový produkt, který nikdo jiný v odvětví nenabízí. Takovýto produkt se podle Portera (1994) může lišit mnoha věcmi:

- designem nebo image značky,
- technologií,
- vlastnostmi,
- zákaznickým servisem,
- prodejní sítí.

Diferenciace je strategií, díky níž je firma schopna získat nadprůměrné výnosy v odvětví, protože vytváří dobrou pozici pro vypořádání se s pěti konkurenčními silami, avšak jiným způsobem než strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech. Diferenciace totiž spoléhá na věrnost zákazníka osvědčené značce a tím i na zákaznickou menší citlivost vůči cenám. Podnik, užívající strategii diferenciace, bude dosahovat nadprůměrných zisků, pokud částka, o kterou je jeho cena vyšší, převyšuje mimořádné výdaje vynaložené na to, aby byl jedinečným. Tedy hledá takové způsoby diferenciace, kde cenová prémie je vyšší než náklady na výrobu odlišného výrobku. Mezi mimořádné náklady se řadí především výdaje na vědu a výzkum, marketing, prodej a inovaci (Porter 1997 a 1994).

V jednom odvětví může existovat pouze jeden podnik se strategií vůdčího postavení v nízkých nákladech, avšak může zde být více firem s úspěšnou diferenční strategií především, pokud je v odvětví řada atributů, které kupující oceňují (Strnad a Dědková, 2004; Porter, 1997).

Rizika diferenciace:

- pokud je příliš velký rozdíl v nákladech mezi konkurenty s nízkými náklady a firmami sledujícími strategii diferenciace, zákazníci mohou oželeť některé

vlastnosti, služby či image výrobku a přestanou být tolik věrní dané značce, hlavně kvůli vidině velkých úspor v nákladech;

- schopnost konkurentů napodobovat dané výrobky;
- zákazník ztratí potřebu nakupovat odlišné výrobky (Porter, 1997 a 1994);

Fokus

Tato poslední strategie je zcela odlišná od ostatních, protože se soustředí na úzký rozsah konkurence uvnitř daného odvětví. Zaměřuje se na konkrétní skupinu zákazníků, segment výrobní řady nebo geografický trh. Strategie spočívá ve výběru jednoho segmentu nebo několika skupin segmentů v daném odvětví. Pak pro ně firma přizpůsobí svou strategii tak, aby vyhovovala právě jim. Podnik chce touto cestou získat konkurenční výhodu ve svých vybraných segmentech, i když celkové výhody v odvětví nedosáhne (Porter, 1997 a 1994).

Fokální strategie má dvě varianty:

- nákladová fokální strategie
 - podnik usiluje o výhodu nejnižších nákladů v cílovém segmentu;
 - využívá rozdílů v chování nákladů v některých segmentech;
 - diferenciační fokální strategie
 - podnik usiluje o odlišnost, jedinečnost v rámci vybraného segmentu;
 - vychází ze speciálních potřeb kupujících v určitých segmentech;
- (Porter, 1997; Strnad a Dědková, 2004).

Obě fokální strategie spočívají na rozdílech mezi segmenty, na něž se podnik zaměřil, a jinými segmenty v daném odvětví. Firmy s fokální strategií soustředí pozornost především na ty segmenty, které jsou dostatečně stabilní v čase, finančně výhodné, a na ty, které jsou nedostatečně obsluhovány široce zaměřenými konkurenty a mají specifické, odlišné potřeby (Porter, 1997; Strnad a Dědková, 2004).

Příklady fokální strategie: výroba zdravotnických potřeb
výroba software pro advokáty, lékaře
šití uniforem nebo speciálních obleků pro armádu, policii,
hasiče (Strnad a Dědková, 2004).

Rizika fokální strategie:

- ztráta diferenciací a výhody v nízkých nákladech – může dojít u firem zaměřených na úzký segment zákazníků, pokud firmy zaměřené na celé odvětví dokážou stlačit své náklady výrazně níž, než jsou náklady firem soustřeďujících svou pozornost na vybrané segmenty;
- zúžení odlišnosti jednoho segmentu od jiných;
- zvýšení výhod širokého sortimentu;
- napodobení fokální strategie (Porter, 1997 a 1994);

Účinná konkurenční strategie je založena na útočných či obranných krocích tak, aby si vytvořila obhajitelnou pozici proti působení všech pěti konkurenčních sil. Díky ní je firma schopna vytvořit si obranu proti konkurenčním silám, anebo také nalézt takové místo v odvětví, kde jsou tyto síly nejslabší. Aby společnost věděla, kde vstoupit do konfliktu s konkurenty a kde se jim naopak vyhnout, je důležité znát schopnosti společnosti a zdroje, z nichž vyplývají konkurenční síly (Porter, 1994).

2 Představení společnosti

Tato kapitola je zpracována podle údajů z webových stránek společnosti Vzduchotechnik, s. r. o. – www.vzduchotechnik.cz.

Ryze česká výrobní firma Vzduchotechnik, s. r. o. sídlí v severních Čechách na Liberecku ve městě Chrastava. Dlouholetou tradicí této firmy je výroba a montáž širokého spektra vzduchotechnických zařízení, která napomáhají udržovat čisté a zdravé ovzduší a zajišťují příjemné klima na pracovištích, v průmyslových provozech, ale také v kancelářích, hotelových pokojích, sportovních halách a soukromých domácnostech.

Historie

Pod názvem Vzduchotechnik, s. r. o. působí tato firma až od roku 1992. Avšak její výrobky byly známé už mnohem dříve a to od roku 1950, kdy firma vyráběla pod názvy „Janka“ nebo „Liberecké vzduchotechnické závody“ (ve zkratce LVZ).

V roce 1948 se v Milevsku začal stavět nový průmyslový areál - závod Janky Radotín. Výroba začala ještě v nedostavěné hale roku 1950 a v tomto roce se také továrna stala základním závodem podniku Janka. Z něho se však k poslednímu dni roku 1951 vyčlenila a vznikl tak národní podnik Janka Milevsko s pěti závody – v Milevsku, Brně, Radotíně, Praze a v Liberci. Během 10 let se firma několikrát jmenovala jinak a také se změnilo její seskupení jednotlivých závodů. Nakonec koncem 60. let došlo k odloučení několika závodů a ke vzniku samostatných národních podniků, mezi nimiž byl i závod liberecký (www.zvvz.cz).



Obr. 5 Logo firmy

Zdroj: www.vzduchotechnik.cz

Díky širokému rozsahu výroby a nabízených služeb se společnost Vzduchotechnik, s. r. o. daří udržovat na trhu již 63 let. Po celou tuto dobu vyrábí výkonné a spolehlivé systémy vzduchotechniky, které jsou určené pro odsávání a filtraci vzduchu pro všechny typy průmyslových, vojenských i civilních objektů. Vedle tradičních výrobních programů nabízí firma i další potřebné služby jako odborné poradenství, zpracování celých projektů vzduchotechniky na klíč, plnou poprodejní péči a samozřejmě i spolehlivý servis. Celý výrobní program firmy je certifikován podle normy ČSN EN ISO 9001:2009.

Firemní propagační katalog udává přehled nejčastěji využívaných modifikací a standardů sortimentu, avšak není to ukázka všech technických možností firmy. Velikou předností společnosti je totiž schopnost pružně reagovat na aktuální potřeby zákazníků (zadavatelů). Proto může dodávat velkou část výrobků ve speciálních úpravách, ale také podle požadavků navržených klienty. Široké spektrum strojového vybavení umožňuje podniku navrhnout a realizovat prakticky jakékoliv užité předměty a zařízení ze všech druhů běžných kovů za bezkonkurenčně výhodných podmínek.

Společnost Vzduchotechnik, s. r. o. nabízí kompletní služby a výrobu vzduchotechnických systémů počínaje vývojem a zpracováním výkresové dokumentace na počítačích v programu CAD, výrobu dílů, balení, až po expedici pro zákazníky v tuzemsku i v zahraničí a montáž a kompletaci u zákazníka. Celková produkce společnosti je z 60% prodávána v tuzemsku a zbylých 40% je vyváženo do zahraničí. Export se rozděluje v poměru 60:20:20 mezi Německo, Anglii a Ukrajinu.

Na webových stránkách společnosti <http://www.vzduchotechnik.cz/cz/katalog/> je uveden veškerý nabízený sortiment firmy i s podrobným popisem a ilustracemi každého zařízení. Celkový sortiment se dá rozdělit do čtyř základních kategorií:

- Průmyslové odsavače
- Ventilátorové systémy
- Filtrační jednotky
- Elektrostatické filtry

V sekci „Kooperace“ jsou uvedeny vedlejší služby a výrobky, které firma poskytuje i s odkazem na jejich podrobnější přehled. Sortiment vedlejší produkce se zabývá zpracováním plechu, kovovýrobou a zhotovením výkresové dokumentace. Jedná se o:

- Stříhání plechu
- Děrování plechu
- Lisování plechu
- Ohraňování plechu
- Svářečské práce
- Povrchová úprava
- Montáž

Stručné informace o základních produktech společnosti

Průmyslové odsavače

Za základní pilíř ve výrobě považuje firma právě moderní průmyslové odsavače vzduchu, které také zajišťují důkladnou filtraci požadované úrovně. Tyto odsavače vyčistí vzduch a navrací ho zpět do vnitřních prostor. Tento proces umožňuje především v zimních měsících ušetřit i značnou část nákladů na vytápění dílen a výrobních hal. Firma je také schopna zajistit všechny známé třídy filtrace od hrubých mechanických lapačů a cyklonů, přes kapsové a patronové filtry s pneumatickou regenerací až po jemnou elektrostatickou filtraci. Specializací firmy je výroba filtračních zařízení pro výbušné prostory a jiná podobně nestandardní prostředí.



Obr. 6 Ukázka průmyslového odsavače vzduchu

Zdroj: www.vzduchotechnik.cz

Ventilátorové systémy

Firma nabízí velkou škálu ventilátorů například ventilátory se samostatnou hnací jednotkou, ventilátorové skříně pro průmyslové odsavače, dále ventilátorové komponenty do klasických vzduchotechnických rozvodů a nástřešní ventilátory různých rozměrů. Také má v nabídce speciální antistatickou úpravu ventilátorů do výbušných prostor.



Obr. 7 Ukázka odsávacího ventilátoru
Zdroj: www.vzduchotechnik.cz

Filtry a filtrační jednotky

Jedny z tradičních výrobků firmy Vzduchotechnik, s. r. o. jsou filtrační jednotky téměř všech druhů. Patří mezi ně například velkokapacitní pásový filtr s automatickým posuvem. Filtrační jednotky mají široké využití díky zajištění všech stupňů filtrace, od hrubého zachycení nečistot až po jemné hepafiltry, a také specifické sorpční filtry typu US určených k zachytu plyných škodlivin ze vzduchu (filtrace přes aktivní uhlí).

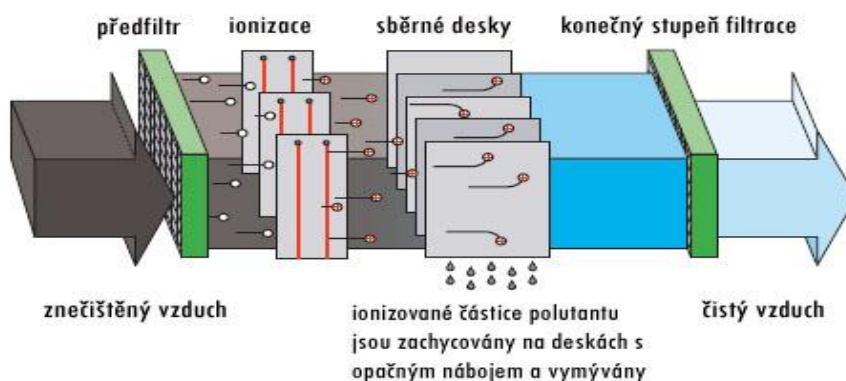
Dále firma poskytuje služby v podobě šití kapsových a rukávcových filtrů na míru, nástřihy všech druhů filtračních materiálů a výrobu typizovaných a také atypických filtračních vložek pro všechny druhy nečistot (polutantů).



Obr. 8 Ukázka pásového filtru FPC
Zdroj: www.vzduchotechnik.cz

Elektrostatické filtry

V roce 2010 rozšířila firma svou nabídku o novou řadu zařízení na bázi vysoce účinných elektrostatických filtrů nové generace. Jedná se o dvě kompaktní filtrační zařízení s horizontálním průtokem odsávaného vzduchu, v jednom případě bez ventilátoru a v druhém s ventilátorovou jednotkou. Obrázek níže popisuje proces vyčištění vzduchu.

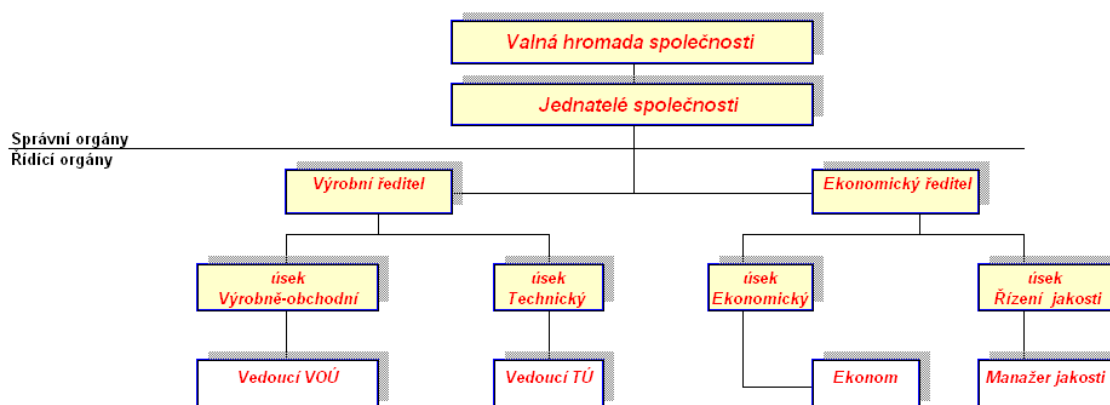


Obr. 9 Ukázka vyčištění vzduchu pomocí elektrostatického filtru

Zdroj: www.vzduchotechnik.cz

2.1 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura společnosti představuje určité vnitřní uspořádání celého podniku podle rozhodovacích pravomocí a odpovědností jeho jednotlivých členů. Vzduchotechnik, s. r. o. je společnost se dvěma jednatelem, z nichž každý má právo jednat jménem podniku samostatně. Nejvyšším orgánem je valná hromada. Firma má také svého prokuristu, který je oprávněn ke všem právním úkonům z podnikatelské činnosti kromě zcizování a zatěžování nemovitostí (jak uvádí <https://or.justice.cz>). Ke dni 11. února 2013 došlo ve firmě ke změně obsazení obou postů jednatelem. Upravená organizační struktura společnosti je znázorněna na obrázku č. 10.



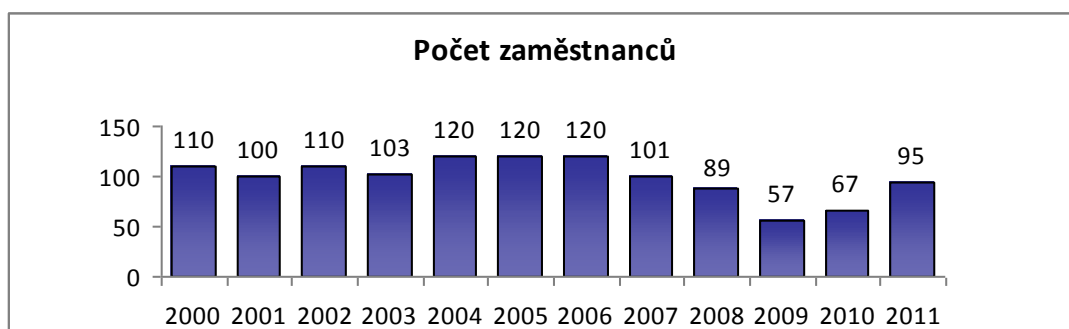
Obr. 10 Organizační struktura společnosti Vzduchotechnik, s. r. o.

Zdroj: Společnost Vzduchotechnik, s. r. o.

Zaměstnanci

Vzduchotechnik, s. r. o. je středně velký podnik s cca 100 zaměstnanci, jehož roční obrat se pohybuje okolo 100 mil. Kč. Celkový vývoj počtu zaměstnanců a obratu společnosti v letech 2000 až 2011 je uveden v grafu č. 1.

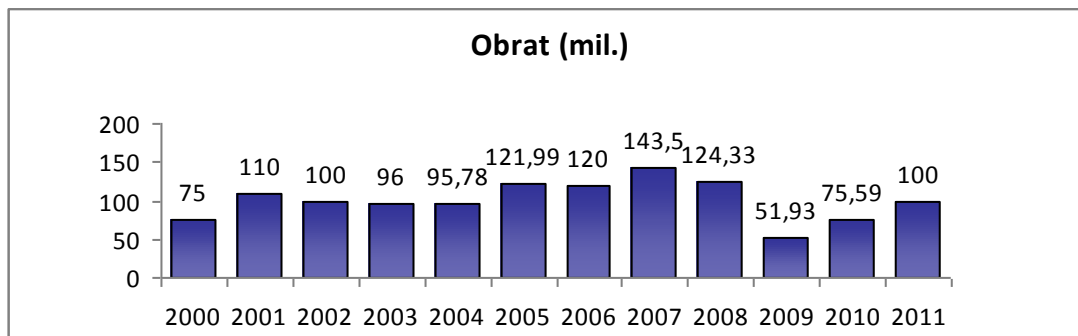
Nejnižší počet zaměstnanců měla firma v letech 2009 a 2010. Bylo tomu tak proto, že v letech 2008 a 2009 postihla celý svět ekonomická krize¹, která se podepsala i na společnosti Vzduchotechnik, s. r. o. Jak je vidět, i celkový obrat v těchto letech je poměrně malý oproti předcházejícím roků.



Graf 1 Vývoj zaměstnanosti ve firmě Vzduchotechnik, s. r. o. ve vybraných letech

Zdroj: Vlastní zpracování dle www.hbi.cz

¹ Celkovou ekonomickou krizi odstartovala americká hypoteční krize v roce 2007. Tato krize postupně přerostla ve světovou finanční krizi 2008 (http://cs.wikipedia.org/wiki/Ekonomická_krize_od_2007, dne 26. 2. 2013).



Graf 2 Vývoj obratu ve firmě Vzduchotechnik, s. r. o. ve vybraných letech
 Zdroj: Vlastní zpracování dle www.hbi.cz

2.2 Strategické cíle podniku

Cílem společnosti je maximalizace zisku. Kromě toho má firma stanoveny i jiné důležité úkoly. Jedním z nich je zvýšit povědomí o své značce. Firma se proto tradičně zúčastňuje brněnských veletrhů a výstav. Mezi další priority řadí zdokonalení kvality výroby, zvyšování obratu, navázání kontaktu s novými klienty, a také rozšíření působnosti do východní části světa, především do Číny. O spolupráci s Čínou se firma již pokoušela dříve, ale z důvodu podvodu ze strany odběratele (Číny) byla spolupráce zrušena. Podniku Vzduchotechnik, s. r. o. se podařilo navázat spolupráci s Ukrajinou a dále se snaží prorazit na další východní trhy.

3 Analýza současné situace firmy

Tato kapitola se zabývá celkovou vnitřní i vnější analýzou společnosti. Postupně jsou zde uvedeny informace z obou prostředí, které jsou potřebné pro sestavení SWOT analýzy firmy. Informace z této kapitoly jsou základem pro navržení vhodné konkurenční strategie.

3.1 PESTE analýza

Údaje pro vypracování částí PESTE analýzy, sociální a demografické faktory a ekonomické faktory, jsou vzaty převážně z webových stránek českého statistického úřadu <http://www.czso.cz> a portálu www.kurzy.cz.

Sociální a demografické faktory

Pro potřeby společnosti Vzduchotechnik, s. r. o. nejsou informace z této oblasti příliš důležité, proto je zde uvedeno jen několik vybraných údajů.

V Libereckém kraji žije okolo 440 000 obyvatel. Oproti předchozím rokům počet obyvatel klesl (k r. 2012). Nejpočetnější věkovou skupinu zde zastupují lidé v rozmezí 35 – 39 let.

V oblasti výroby a rozvodu elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu došlo ve 4. čtvrtletí roku 2012 k reálnému růstu průměrné mzdy o 0,9 % ve srovnání se stejným obdobím roku 2011.

Ekonomické faktory

Nezaměstnanost v Libereckém kraji se průměrně pohybuje okolo 10,0 %, což je v porovnání s ostatními kraji přibližně uprostřed. Nejhuře je na tom kraj Ústecký. Pro lepší přehled je tu uvedena tabulka č. 4 se statistickými údaji. Údaje o nezaměstnanosti pro rok 2012 jsou v tabulce vyčísleny k poslednímu dni v roce, protože celková cifra za 4. čtvrtletí 2012 ještě není k dispozici. V současné době je nezaměstnanost v ČR 8,0 % - uvedeno k lednu 2013. (Vysoké hodnoty nezaměstnanosti má také za následek probíhající hospodářská krize). Trvale nejnižší míry nezaměstnanosti dosahují vysokoškoláci (2,9 %)

a osoby s úplným středním vzděláním s maturitou (5,0 %). Naopak vysoká míra nezaměstnanosti je u skupiny osob se základním vzděláním (29,0 %) a nadprůměrná je i u osob se středním vzděláním bez maturity (8,6 %) (<http://vdb.czso.cz>).

Tab. 4 Vývoj nezaměstnanosti v ČR a Libereckém kraji

Nezaměstnanost						
Období	ČR			Liberecký kraj		
	celkem	muži	ženy	celkem	muži	ženy
4. čtvrtletí 2010	9,57%	8,76%	10,65%	10,54%	9,13%	12,46%
4. čtvrtletí 2011	6,40%	5,50%	7,60%	7,50%	6,10%	9,50%
31. 12. 2012	9,36%	8,44%	10,56%	10,26%	8,84%	12,13%

Zdroj: Vlastní zpracování dle <http://vdb.czso.cz>

Na základě předběžného odhadu došlo ve 4. čtvrtletí 2012 k meziročnímu poklesu hrubého domácího produktu očištěného o cenové, sezónní a kalendářní vlivy o 1,7 % a ve srovnání s předchozím čtvrtletím klesl o 0,2 %. Negativní vývoj HDP ovlivnila především nízká investiční aktivita ze strany podnikatelů a vládního sektoru v odvětví stavebnictví. K poklesu také přispěl zpracovatelský průmysl, ale také horší výsledky v odvětví zemědělství a podnikatelských služeb. Na druhou stranu pozitivně byl vývoj HDP ovlivněn nárůstem spotřební daně z tabákových výrobků, a to v důsledku předzásobení souvisejícího se zvýšením daňové sazby v roce 2013.

Mezi makroekonomické ukazatele, ovlivňující vývoj celé ekonomiky, také patří míra inflace. Průměrná meziroční míra inflace naměřená v roce 2012 činila 3,3 %. V současnosti se průměrný index spotřebitelských cen (leden 2013) drží na 3,2 %, což je o 1,3 % více než v prosinci roku 2012. Tento růst částečně způsobilo navýšení základní i snížené sazby DPH o 1 procentní bod (od ledna 2013 jsou tedy sazby DPH 15 % a 21 %) a zvýšení cen v oddílech bydlení, potravin a nealkoholického nápoje.

Na míru inflace navazuje průměrná mzda v ČR, která má neustále rostoucí tendenci. Podle ukazatelů ČSÚ hrubá měsíční nominální mzda uvedená ve 3. čtvrtletí 2012 meziročně vzrostla o 1,4 %, avšak vzhledem k inflaci se reálně snížila o 1,8 %, protože ceny za sledované období se zvýšily o 3,3 %.

Dalším ukazatelem je vývoj zahraniční obchod. Podle portálu www.kurzy.cz došlo v roce 2012, vzhledem k roku předchozímu, k růstu vývozu i růstu dovozu. Meziročně ale poklesl vývoz strojů a dopravních prostředků. Zejména se snížil vývoz silničních vozidel a elektrických zařízení, přístrojů a spotřebičů. Naopak vzrostl vývoz i dovozu výpočetní techniky.

Neméně důležitým ukazatelem je vývoj české koruny a také vývoj cen energií a pohonných hmot. Česká koruna od začátku roku 2013 neustále oslabuje. Současná hodnota 1 EUR je 25,660 Kč. V roce 2012 koruna posílila především v měsících srpnu, září a říjen. Od té doby neklesla hodnota 1 EUR pod 25,00 Kč. Celková spotřeba benzínu za rok 2011 byla o cca 10 mil. litrů menší než v předchozím roce. I v letošním roce se spotřeba benzínu nadále snižovala. Zato spotřeba nafty naopak meziročně vzrostla o 100 000 t (pro rok 2011). Růst spotřeby nafty trval od roku 2004 a teprve v loňském roce (2012) byl zaznamenán její první pokles. Experti jej vysvětlují především vývojem HDP a také výkonem v odvětvích, které jsou napojeny na nákladní dopravu. Nemalou částí tomu přispělo také zvýšení spotřební daně a DPH, které zvedly cenu nafty u českých pump o více než korunu. Naopak elektrické energie se za poslední roky spotřebovává stále více. (<http://byznys.ihned.cz>).

Tab. 5 Vývoj cen benzínu a nafty ve vybraných letech

Ceny benzínu a nafty (v Kč za litr)				
Období	ČR		Liberecký kraj	
	Natural 95	Nafta	Natural 95	Nafta
2010	30,53	30,34	31,38	30,26
2011	34,46	34,05	34,26	33,91
2012	36,75	36,39	36,72	36,48
3. 3. 2013	36,38	36,01	36,23	35,88

Pozn.: Ceny jsou uvedeny jako aritmetický průměr za rok

Zdroj: Vlastní zpracování dle www.penize.cz

Technické a technologické faktory

Firmy, které se zúčastňují veletrhů a výstav, mají možnost nahlédnout do výrobních inovací svých konkurentů. To jim umožňuje držet krok s ostatními a nabízet svým

zákazníkům (odběratelům) stále nové a lepší produkty. Pokud ty dokážou předčít výrobu konkurence, existuje tu možnost získat mezi své odběratele i konkurenční zákazníky.

Vzduchotechnická zařízení se využívají v obchodních centrech, v krytých bazénech, v továrních halách, kancelářích a ve spoustě dalších a dalších uzavřených prostorách. Výstavba těchto komplexů tak podporuje rozvoj a konkurenceschopnost mezi podniky. Pro představu, na území Libereckého kraje se nachází dohromady 176 obchodních domů, hypermarketů, supermarketů a nákupních center (statistická data webového portálu www.firmy.cz). Avšak celkově došlo v roce 2012 k poklesu stavební produkce o 6,5 %.

Důležitou vizitkou každé společnosti je prokazatelné dodržování stanovených norem a zajištění potřebných certifikátů pro kvalitní řízení společnosti. I toto jsou prostředky, které firmě pomáhají získávat nové zákazníky a udržovat si ty stávající. Nemalou výhodu to také přináší v boji proti konkurenci.

Již několik desítek let je svět závislý na počítačové technologii. Kvalitní počítačové programy a zařízení jsou nutností pro každý podnik. Stejně tak je tomu s webovými stránkami umístěnými na internetu, protože bez nich jakoby v dnešní době společnost ani neexistovala. Firmy většinou používají programy na vedení účetnictví nebo daňové evidence, evidence zásob a dále takové programy, které odpovídají jejich zaměření. Například Vzduchotechnik, s. r. o. pro svou práci využívá kreslicí programy, které umožňují vytvořit 2D a 3D výkresovou dokumentaci. Zákazník tak dostane přehledně zpracovanou ukázkou své objednávky.

Politicko – právní faktory

V České republice často dochází ke změnám zákonů. Od 1. 1. 2014 bude zrušen obchodní zákoník a nahradí ho zákon o obchodních korporacích. Ke stejnému datu také nabude účinnosti nový občanský zákoník, díky němuž se i v oblasti soukromého práva zařadí ČR mezi ostatní vyspělé evropské země. Každý rok se také mění sazby DPH. Od roku 2004 mají pouze rostoucí tendenci. V současnosti se základní sazba zastavila na 21 % a snížená na 15 % (<http://obcanskyzakonik.justice.cz>).

Ekologické faktory

Ekologické faktory jsou zde přidány k PEST analýze, protože i ony mají velký vliv na chod společnosti. Například dodržování veškerých norem a nařízení při ochraně životního prostředí zatěžuje firmy jak finančně, tak časově. Nehledě na to, že v současnosti se velmi dbá ekologii, a proto i odběratelé jsou velmi důslední ve výběru svých dodavatelů s důrazem na postoj firmy k životnímu prostředí. Někdy může rozhodovat i lepší firemní strategie zohledňující právě ekologická hlediska.

Tato část PEST analýzy je zpracována podle webových stránek <http://www.skoleni.chlazení.cz/res/data/002/000512.pdf>.

Americký poradce v oblasti Engineeringu Jamse M. Calm vydal v roce 2002 článek s názvem Emise a dopady na životní prostředí z klimatizačních a chladicích zařízení. V tomto článku vysvětluje, že tyto systémy uvolňují do atmosféry škodliviny, které ničí ozonovou vrstvu, a přispívají tak ke globálnímu oteplování. Poškození životního prostředí pramení z emisí skleníkových plynů uvolňovaných z chladiv do atmosféry (Elektronická databáze článků ProQuest - knihovna.tul.cz).

Česká republika vydává zákony, nařízení vlády, vyhlášky a normy, které chrání životní prostředí. V této oblasti je také platná legislativa EU (směrnice EU, nařízení Komise EU). Normy ČSN jsou obecně nezávazné, jejich závaznost stanovuje odkaz na normu v právních předpisech, smlouvách, pokynech nadřízeného anebo v rozhodnutích správního orgánu. Veškerý přehled platných norem pro obor chladicí a klimatizační techniky je pravidelně zveřejňován ve Zpravodaji SCHKT (Svaz chladicí a klimatizační techniky).

Ve světě postupně vznikala další opatření na ochranu životního prostředí, která jednotlivé státy začaly dodržovat. Jedním z takových opatření je Montrealský protokol, jenž byl přijat v roce 1987. Jeho hlavním cílem je vyloučení výroby a spotřeby regulovaných látek, jako jsou zejména plně halogenová chladiva a částečně halogenová chladiva. Tyto regulované látky totiž poškozují ozonovou vrstvu atmosféry. Dalším projednávaným protokolem je Kjótský protokol o redukci emise skleníkových plynů z roku 1997. Ten se týká jak regulovaných látek, tak F-plynů, tedy většiny chladiv.

Nejdůležitější právní předpisy zaměřené na regulované látky a fluorované skleníkové plyny jsou:

Právní předpisy EU

- Nařízení EU č. 1005/2009, o látkách, které poškozují ozonovou vrstvu
- Nařízení EU č. 842/2006, o F-plynech
- Nařízení EU č. 303/2008, o certifikacích

Právní předpisy ČR

- Zákon č. 201/2012 Sb., o ochraně ovzduší a související předpisy

3.1.1 Shrnutí PEST analýzy pomocí techniky ETOP

Environmental Threat and Opportunity Profile je technika používaná ke shrnutí výsledků z vnější analýzy. Jádrem této metody je určit očekávané významné trendy a odhadnout jejich pravděpodobný vliv na podnik (Keřkovský a Vykypěl, 2003).

Tab. 6 Shrnutí PEST analýzy pomocí techniky ETOP

Sektor	Vliv	Popis situace	
Sociální a demografický	+	Průměrný věk	Nejpočetnější skupinu lidí v kraji představují lidé v dobrém produktivním věku
	-	Nezaměstnanost	Nezaměstnanost v ČR je vysoká a stále roste
	-	Pokles HDP	Česká republika se celý rok 2012 nacházela v ekonomické recesi. Hlavní příčinu na tom nesla klesající tuzemská poptávka jak po zboží a službách, tak i po fixním kapitálu
	+	Měnový kurz	Stabilní měnový kurz na této výši podporuje vývoz do zahraničí
Ekonomický	-	Rostoucí inflace	Snižuje kupní sílu peněz

Sektor	Vliv	Popis situace	
Ekonomický	-	Růst sazby DPH	Sazby DPH vzrostly o 1 procentní bod (k 1. lednu 2013) z důvodu udržení plánovaného poměru mezi schodkem státního rozpočtu a výkonem ekonomiky. To vede k růstu cen zboží a služeb (materiál, pohonné hmoty). Zdražuje se výroba a klesá poptávka
	-	Rostoucí ceny energií a pohonných hmot	Zvyšují provozní a dopravní náklady firem
	+	Zahraniční obchod	Meziročně došlo k růstu vývozu i dovozu a i nadále se tento vývoj předpokládá. Roční bilance je v přebytku a meziročně se zvýšila. Celkový vývoz strojů a dopravních prostředků taktéž meziročně vzrostl a jejich dovoz poklesl
Technický a technologický	-	Nové stavby	ČR - Stavební úřady vydaly meziročně o 7,1 % stavebních povolení méně. Celkově klesla stavební produkce za rok 2012 o 6,5 %. <i>Liberecký kraj</i> - během 1. - 3. čtvrtletí 2012 bylo vydáno stavebních povolení o 11,0 % méně
	+	Webové stránky	Webové stránky má v ČR téměř 80 % firem. Umožňují velmi rychle vyhledat informace o potřebných objektech, stavbách, výběrových řízeních. Snadno se zde shání informace o konkurenci i zákaznících
	-	Webové stránky	Firmy jsou zde snadno monitorovatelné konkurencí
	-	Počítačové programy	Vstupní ceny počítačových programů jsou vysoké
	+	Počítačové programy	Neustále se zdokonalují. Ceny PC programů jsou různé (programy postupně zastarávají a jejich cena klesá), avšak některé programy jsou dokonce na internetu dostupné zdarma.

Sektor	Vliv	Popis situace	
Politicko-právní	0	Nová legislativa	V současnosti se nedá přesně určit, jaký dopad bude mít nová legislativa (Zákon o obchodních korporacích a Nový občanský zákoník) na oblast podnikání.
Ekologický	+	Normy ČSN	Umožňují volný oběh zboží a služeb především v rámci zemí EU. Zároveň dbají na ochranu životního prostředí a zdraví. Podporují konkurenceschopnost podniků.

Pozn.: (+) příležitost, (-) hrozba, (0) bez vlivu

Zdroj: Vlastní zpracování

3.2 Porterův model konkurenčního prostředí

Konkurence v rámci odvětví

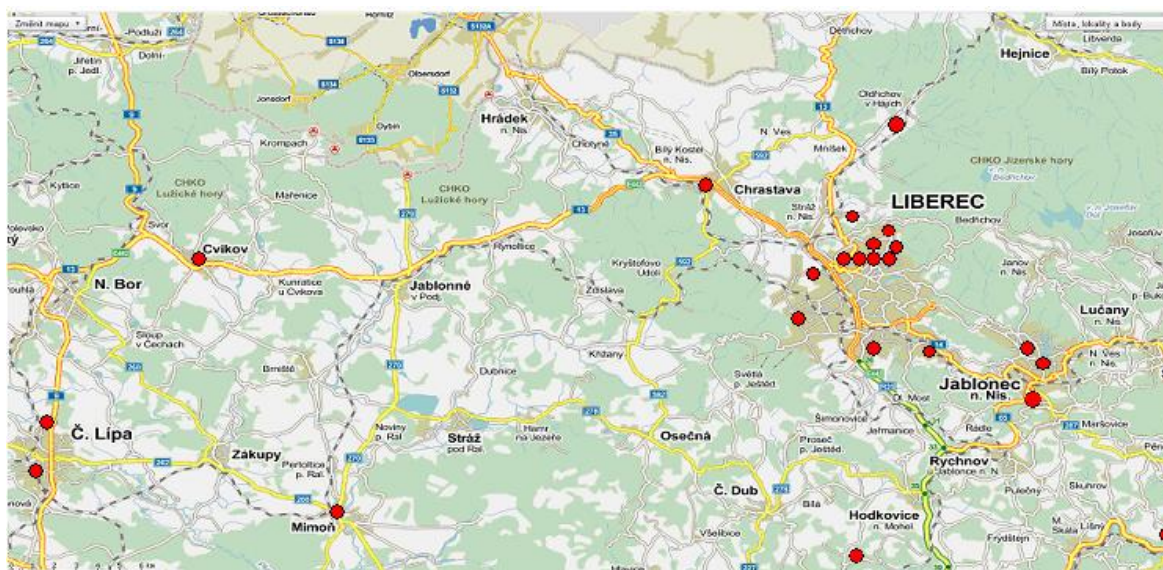
V rámci tržního prostředí je více podniků, které soutěží o přízeň stejných zákazníků. Podle portálu Czech Trade (www.trade.cz) se na území České republiky vyskytuje v oblasti klimatizace 128 firem. Z tohoto množství působí v Libereckém kraji pouze tři: GEA Heat Exchangers a. s., Daldrop Technik s. r. o. a Vzduchotechnik, s. r. o. Jiné výsledky se nacházejí v katalogu firem www.hledat.cz, kde pod oddělením klimatizační technologie je uvedeno 710 firem, z toho na území Liberecka 24. Do každé databáze se musí firma přihlásit sama, jinak zde nebude uvedena. Z tohoto důvodu v databázi nemusí být zveřejněny všechny firmy podnikající v těchto oborech.

Společnost Vzduchotechnik, s. r. o. vyváží také své produkty do zahraničí, především do Německa, kde je také konkurence velmi vysoká.

Mnoho menších firem, registrovaných v databázích, jen obchoduje s jednotlivými komponenty vzduchotechniky nebo pouze zprostředkuje či radí v tomto oboru. Velkých společností, které samy provádějí výrobu, je podstatně méně. V rámci existující konkurence v ČR nemá žádná z firem výsadní postavení. Co se týká světa, mezi přední výrobce se zde řadí švédská společnost NEDERMAN. V konkurenčním boji tedy

především záleží na sortimentu a celkové kvalitě nabízených výrobků a služeb a dobrém jménu společnosti. Dokázat vyhovět požadavkům zákazníka je náročné, ale z důvodu velkého množství konkurence je to nutnost. Pokud zákazník dostane, co potřebuje a ve stanoveném termínu, nemá potřebu hledat dalšího dodavatele. Celková konkurenceschopnost prostředí, ve kterém firma podniká, je na průměrné úrovni.

Společnost Vzduchotechnik, s. r. o. počítá mezi své největší konkurenty firmy KS Klima-Service, a. s., EKO – ŠIMKO s.r.o., Kemper, spol. s r. o. a švédskou společnost Nederman. Podrobnější informace k těmto firmám jsou uvedeny v kapitole 3.3 Analýza konkurence. Přehled konkurentů podle databáze www.hledat.cz a jejich rozmístění v Libereckém kraji je vidět na obrázku č. 11. Lze zde dobře pozorovat, že nejvíce výrobců v dané oblasti se vyskytuje právě v městě Liberec a nejbližším okolí.



Obr. 11 Rozmístění firem podnikajících v oblasti klimatizační technologie v Libereckém kraji

Zdroj: Vlastní zpracování dle www.mapy.cz

V odvětví vzduchotechniky podniká mnoho firem tím způsobem, že si navzájem své nápady „vykrádají“. Není problém pořídit si nový výrobek od konkurence a pouze ho mírně upravit. Většinou se tedy výrobky liší pouze designem, barvou nebo velikostí. Možnou ochranou proti „vykrádání“ je pořízení si patentu. To je však podle názoru většiny firem jen ztráta peněz, protože už jen malá změna např. designu výrobku vytváří nový výrobek.

Ohrožení ze strany nově vstupujících firem

Vstup nových firem do odvětví se nezdá být příliš těžký. Neexistují tu žádné velké obtíže v podobě kladení speciálních požadavků na výrobu a ani ze strany legislativy zde nevznikají složité bariéry. Avšak trh je poměrně nasycený nebo dokonce přesycený. Jednoznačnými překážkami vstupu jsou tedy počáteční náklady na nákup potřebných strojů a zařízení. Největším problémem je pak schopnost nových firem vytvořit si tzv. know-how. Dobré jméno společnosti totiž hraje velmi důležitou roli v získávání zákazníků a vytváření konkurenceschopnosti. I přesto, že je konkurence poměrně velká, odvětví stále vykazuje zisk, což může přilákat další firmy – potenciální konkurenty.

Substituční výrobky

V současné době neexistuje v odvětví vzduchotechniky žádná technologie, která by dokázala nahradit stávající vzduchotechnická zařízení a způsob klimatizování a čištění vzduchu. Obavy z ohrožení ze strany substitučních výrobků zde nejsou nutné.

Vyjednávací vliv odběratelů

Oblast vzduchotechnické výroby je firmami téměř nasycena. Odběratelé si mohou vybrat z velkého množství dodavatelů, což jim umožňuje dobré vyjednávací podmínky při uzavírání smluv. Někteří zákazníci jsou velmi nekompromisní při obchodním jednání. Jsou například schopni každý rok žádat z ceny jim určené ještě několika procentní slevu a nechtějí ustoupit ze svých nároků. Samozřejmě také požadují zvyšování kvality. Boj o zákazníky je obrovský a ztráta velkého odběratele by firmu mohla stát i místo na trhu.

Firmy mají své stále odběratele. Ti však nakoupí výrobek, a pokud je kvalitní, dalších několik let nebudou nový potřebovat. Proto se společnosti zaměřují i na takzvané kooperace. To jsou přidružené služby, které jsou nabízeny navíc. I v této oblasti pak mají své odběratele. Ačkoli je to jen dodatečná výroba, v celkovém obratu může tvořit nemalou část. Zajišťuje totiž využití strojního zařízení, tzn. využití výrobní kapacity strojů. Odběratelé v této oblasti jsou jednak menší podnikatelé, ale mohou to být i velké mezinárodní firmy. Mezi takovéto odběratele firmy Vzduchotechnik patří:

- GB Cooker – společnost z Velké Británie, pro kterou zhotovuje komponenty na kuchyňská kamna;
- Koenig & Bauer AG – německá společnost, která je jedním z největších odběratelů. Vzduchotechnik, s. r. o. pro ni vyrábí kryty na průmyslové tiskařské stroje;
- Heck Filtertechnische Anlagen – je partnerem společnosti Vzduchotechnik, s. r. o. a prodává její výrobky v Německu;
- Monreo Czechia, s. r. o. – česká společnost, která jako odběratel tvoří významný podíl na obratu firmy Vzduchotechnik, s. r. o.;

Vyjednávací vliv dodavatelů

Dodavatelů pro oblast vzduchotechniky existuje velké množství. Sama společnost Vzduchotechnik, s. r. o. si nechává dovážet potřebný materiál a součásti výrobků od desítek firem. Zásoby nejpotřebnějších položek k výrobě, kterými je hutní materiál, si zajišťuje od tří velkých dodavatelů. Na ostatní materiál a součásti má vždy alespoň po dvou dodavatelích. Tento způsob zásobování je samozřejmý, protože nesmí dojít k situaci, že by došly některé komponenty a zastavila se tak výroba. Výběrové řízení na dodavatele si firma provádí podle třech důležitých podmínek, kterými jsou kvalita, termín dodání a cena. Jelikož je dodavatelů poměrně hodně, dají se vyjednat velmi dobré podmínky dodávek. Důležité je vedení databáze dodavatelů, ze které může firma zpětně zjistit jejich chování a celkovou spokojenost s nimi. Podmínky, které se dále na dodavatele kladou, je zavedení systému jakosti u těchto firem (ČSN EN ISO 9001/2009). Každý rok se dodavatelé hodnotí, zda tuto normu splňují. Dodavateli firmy Vzduchotechnik, s. r. o. jsou například Ferona, a. s., která má svou pobočku také v Liberci, a VIRGO, spol. s r. o. s pobočkou v Chrastavě.

3.2.1 Vyhodnocení analýzy podle Portera

Tab. 7 Vyhodnocení analýzy podle Portera

Vliv	Popis situace
T	Malé množství odběratelů - možnost diktovat si podmínky
O	Rivalita mezi konkurenčními podniky v ČR v dané oblasti podnikání není vyostřená

Vliv	Popis situace
T	Síla některých zahraničních firem je obrovská - existuje tu z jejich strany možnost odkoupení společnosti
O	Nasycenost trhu odrazuje nově vstupující konkurenci
O	Vedení databáze dodavatelů
O	Velké množství dodavatelů dává možnost výběru
O	Sídla dodavatelů jsou v blízkosti podniku Vzduchotechnik, s. r. o.
T	Obchodní triky dodavatelů

Pozn.: O - příležitost, T - hrozba

Zdroj: Vlastní zpracování

3.3 Analýza konkurence

V Libereckém kraji se nachází okolo 24 firem podnikajících ve stejné výrobní oblasti jako společnost Vzduchotechnik, s. r. o. Známymi konkurenty této firmy sídlící v Liberci či velmi blízkém okolí jsou společnosti Daldrop Technik s. r. o. a GEA Heat Exchangers a. s. S těmito firmami Vzduchotechnik, s. r. o. už delší dobu o zákazníky nesoupeří, spíše spolu v oblasti služeb spolupracují. Navzájem si vypomáhají při výrobě produktů, pro které daná firma nemá příslušné vybavení. Dalšími významnými konkurenty jsou firmy KS Klima-Service, a. s. se sídlem v Dobříši, EKO-ŠIMKO s. r. o. z Náchoda, Kemper spol. s r. o. z Poříčí nad Sázavou a švédská společnost Nederman. O všech těchto konkurentech Vzduchotechnik, s. r. o. ví a počítá s nimi v rámci konkurenčního boje.

Další konkurence podniká v oblasti strojírenské výroby, kterou Vzduchotechnik provozuje jako dodatečnou službu. I tady působí velká konkurence, avšak v této oblasti se konkurenti navzájem příliš neznají. Dodavatelé nepřiznají, že si část výroby nechávají dělat u jiné společnosti a už vůbec se nezminí, u které. Konkurence se dá v této oblasti spíše jen odhadovat podle informací uvedených na internetových stránkách jednotlivých společností.

V následující části jsou uvedeny informace o vybraných konkurentech společnosti Vzduchotechnik, s. r. o. Zdrojem pro zpracování jsou běžně dostupné informace především na webových stránkách společností a pomocný odhad společníka z firmy Vzduchotechnik.

1) Kemper spol. s r. o. (www.kemper.cz)

Společnost Kemper spol. s r. o. se na trhu objevuje již od roku 1977. Její kvalitu zajišťuje v současné době okolo 370 zaměstnanců po celém světě a díky svým dceřiným společnostem a obchodním partnerům je také celosvětově zastoupena. V České republice se sídlo společnosti nachází v Poříčí nad Sázavou. Specializace společnosti spočívá především v oboru filtrace průmyslových škodlivin. Firemní výroba a odbyt se zaměřují na vysoce kvalitní odsávací a filtrační zařízení pro kovozpracovatelský průmysl, na odsávací systémy pro elektrotechnický průmysl, a na odsávání výfukový zplodin automobilů a také na prostředky pracovní ochrany (svářečské helmy, ochranné dýchací systémy).

Podle uvedeného počtu zaměstnanců a rozsahu jejich působnosti lze usuzovat, že společnost se zabývá především vývojem výrobků, zpracováním dokumentace a případně montáží.

SOUČASNÁ STRATEGIE

Společnost trvale investuje velké peníze do výzkumu a vývoje, od čehož očekává garanci nejmodernějších standardů svých výrobků. Velký důraz také klade na kvalitu výrobků, kterou se snaží efektivně zajišťovat. Cílem společnosti je nabízet inovační produkty, s čímž jim pomáhá těsná spolupráce s univerzitami, výzkumnými ústavy a technickými monitorovacími spolky.

BUDOUCÍ CÍLE

Do budoucna se společnost i nadále bude zabývat zvyšováním kvalit a schopností svých zaměstnanců. Trvale sledujícím cílem je také ochrana životního prostředí, kterou chtějí členové společnosti přivést na nejvyšší úrovni do všech zemí světa.

SCHOPNOSTI

Za poslední dva roky se společnost zapojila do několika školicích programů pro zaměstnance. Především se jednalo o zaměření na měkké dovednosti (program vzdělávání osobního rozvoje zaměstnanců, osobnostní rozvoj a komunikační dovednosti), zvyšování produktivity ve výrobě a lepší firemní kulturu. Několik zaměstnanců prošlo školením i v oblasti IT dovedností a kurzem německého jazyka v obchodním styku. Poslední probíhající školení bylo finančně podpořeno z Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Společnost vypisuje i další kurzy pro své zaměstnance, které se zabývají oblastí informační technologie a prací ve výkresovém programu, vztahů na pracovišti a řešení možných konfliktů a také například jakostí ve výrobě. Mezi přednosti společnosti se dá uvést schopnost komunikovat se svými zákazníky v 15 jazycích. Firma Kemper spol. s r. o. se také představuje světu na různých veletrzích. V roce 2013 se zúčastní sedmi veletrhů, mezi nimiž nebude chybět ani Mezinárodní strojírenský veletrh v Brně.

Pomocí webových stránek společnost shání nové pracovníky. Uvádí zde volná pracovní místa, o která se mohou potenciální zaměstnanci ucházet. I když současná nabízená místa jsou pouze do zahraničí, zdá se tento způsob oslovování lidí zajímavý.

Jednou z odlišností společnosti od dalších firem je možnost stát se členem klubu KEMPER BusinessCard. Účast v klubu zajišťuje zákazníkům pět výhod, mezi něž patří například využívání online-obedů, bez placení přepravného, nebo účast na klubových akcích.

2) KS Klima-Service, a. s. (www.ksklimaservice.cz)

Společnost KS Klima-Service, a. s. sídlící v Dobříši se zabývá vývojem a výrobou vzduchových filtrů a filtračních zařízení pro zachyt atmosférického prachu. Od roku 1993, kdy byla firma založena, se vypracovala mezi největší výrobce a dodavatele vzduchových filtrů v ČR. Od svého vzniku posbírala několik certifikátů a stala se tak držitelem certifikátu systému řízení jakosti dle normy ČSN EN ISO 9001:2001 a certifikátu systému environmentálního managementu dle normy ČSN EN ISO 14001:2005. Velké investice do

nových technologií, strojů a zařízení firmě umožňují lépe plnit požadavky zákazníků a vyrábět kvalitněji a rychleji.

SOUČASNÁ STRATEGIE

Cílem a současně i posláním společnosti je produkovat výrobky, které ochraňují zdraví člověka a současně splňují nejpřísnější ekologické předpisy ve vztahu k životnímu prostředí. Moderním a zodpovědným způsobem se snaží zabezpečit pro své zákazníky ty nejlepší služby v oblasti vývoje, výroby a dodávek vzduchových filtrů a filtračních zařízení. Technologický vývoj ve společnosti je pro následující období zaměřen na vývoj nových vysoce účinných filtrů s nízkými počátečními tlakovými ztrátami a na aplikaci syntetických materiálů při výrobě moderních kapsových filtrů.

BUDOUCÍ CÍLE

Do dalších let si firma stanovila opravdu vysoké cíle. Chtěla by se do roku 2015 stát jednou z nejvýznamnějších firem v oblasti atmosférické a sorpční filtrace na trhu v regionu střední a východní Evropy. Dále má firma v plánu zavést nové výrobní technologie a rozšířit vlastní vývojovou a výrobní základnu tak, aby přicházela na trh s novými - jedinečnými výrobky. V neposlední řadě by firma ráda zvýšila vývoz výrobků do zahraničí.

SCHOPNOSTI

Společnost KS Klima-Service, a. s. vybudovala v nově zrekonstruovaných historických budovách zákaznické centrum s velkou vzorkovou síní, kde vystavuje kompletní sortiment vzduchových filtrů včetně komponentů pro čisté prostory. Součástí objektu je také zkušební laboratoř pro ověřování technických parametrů vyráběných filtrů. Společnost se také chlubí tím, že v průběhu posledních let vyvinuli její specialisté několik významných filtrů a filtračních zařízení, které se podařilo úspěšně uvést na tuzemský i zahraniční trh. Každý rok vydává v rámci firemní reklamní kampaně leták s novými slogany a ukázkou nejnovějších výrobků. V roce 2011 byl také představen nový firemní časopis FILTREND, který se zabývá odbornými tématy. V únoru tohoto roku vyšlo jeho druhé číslo a oba časopisy jsou přístupné na internetu. Stejně jako některé jiné firmy uvádí i KS Klima-Service na svých webových stránkách nabídku volných pracovních míst a

v sekci „Reference“ vypisuje všechny společnosti, se kterými kdy spolupracovala a dodávala jim své průmyslové výrobky.

3) EKO-ŠIMKO s. r. o. (www.ekosimko.cz)

Rodinná firma EKO-ŠIMKO s. r. o. vznikla v roce 1990 v Náchodě. Od začátku své existence se věnuje vývoji a výrobě odsavačů, vysavačů a odsávaných pracovních stolů pro různou technologii. Součástí výrobního programu jsou také centrální vysavače pro rodinné domky, penziony i provozy. Výrobky této společnosti jsou dnes používány ve více než 5 900 firmách a laboratořích v ČR, Slovensku, Polsku, Maďarsku, Ukrajině, Rusku, USA, Austrálii a řadě dalších vyspělých zemí. Firma je také držitelem certifikátu kvality podle normy ČSN EN ISO 9001:2009 a certifikátu systému environmentálního managementu podle normy ČSN EN ISO 14001:2005. Celkový nabízený sortiment společnosti je poměrně velký.

SOUČASNÁ STRATEGIE

Současnou ani budoucí strategii se nepodařilo zjistit, avšak dá se předpokládat, že stejně jako ostatní firmy bude i EKO-ŠIMKO nadále inovovat své výrobky a vycházet co nejvíce vstříc požadavkům svých zákazníků.

SCHOPNOSTI

V roce 1999 byla společnost zařazena mezi sto nejlepších firem v České republice. Také se již několik let, stejně jako Vzduchotechnik, s. r. o., zúčastňuje Mezinárodních strojírenských veletrhů v Brně. Nabízený firemní servis se snaží udržet stávající zákazníky a přilákat potenciální nové zákazníky na bezplatné navrhování centrálních vysavačů, na bezplatnou pomoc projektantů při projektování vzduchotechniky a ještě další bezplatné služby. Marketingovou stránku společnost řeší přes vydávání prospektů a zúčastňování se veletrhů a výstav.

4) NEDERMAN (www.nederman.cz)

Společnost NEDERMAN byla založena roku 1944 ve Švédsku. Netrvalo dlouho a stala se průkopníkem ve vývoji systémů odsávání škodlivin z pracovišť. Když pak v roce 2010 koupila firmu Danftherm Filtration, nic jí nebránilo v tom, převzít úlohu největšího světového výrobce zařízení pro zlepšování prostředí uvnitř i vně továren. Své dceřiné společnosti má ve 30 zemích světa a obchodní zastoupení a certifikované distributory v dalších 30 zemí. V současnosti zaměstnává asi 1 450 zaměstnanců a její obrat se pohybuje okolo 3 miliard švédských korun. Společnost již více než 60 let vyvíjí produkty, které snižují dopady na životní prostředí z činnosti lidí a také na ochranu zdraví zaměstnanců před škodlivými účinky drobných částic, vláken, prachu, plynů, dýmu a olejové mlhy. Samozřejmě k výrobnímu sortimentu jsou nabízeny i služby v podobě servisu a údržby. Síla společnosti NEDERMAN je obrovská, v minulosti měla dokonce v úmyslu koupit firmu Vzduchotechnik, s. r. o. Nestalo se tak, ale obavy jsou zde na místě.

SOUČASNÁ STRATEGIE

Jako každá jiná firma klade i NEDERMAN velký důraz na přínos pro zákazníky. Zachovává respekt k sobě, navzájem i k prostředí, které ji obklopuje. Poslední z hodnot, ve které firma věří, je odvaha k činům, kde společnost přebírá iniciativu a nevzdává se zodpovědnosti. Součástí současné i budoucí strategie je také zaměření se na neustálé zlepšování efektivity ve využívání potřebných zdrojů.

BUDOUCÍ CÍLE

Společnost chce zaručit svým zákazníkům spokojenost a to tím, že bude dodávat kvalitní výrobky a služby. I nadále chce NEDERMAN poskytovat řešení, která budou pomáhat zlepšovat životní prostředí a dobré pracovní podmínky v objektech odběratelů.

SCHOPNOSTI

Společnost si velmi zakládá na faktu, že její produkty chrání zdraví zaměstnanců na pracovištích, čímž také přispívá ke zvyšování produktivity práce. Aby byl celý výrobní sortiment dobře dostupný pro co největší skupinu zákazníků, vydala společnost v roce 2012 více jak 200 stránkový produktový katalog přeložený do 11 jazyků. Tento katalog je

také volně dostupný na internetu. Na webových stránkách společnosti je možné též zhlédnout videa, jak dané výrobky fungují. Obrovskou schopností firmy NEDRMAN je její velikost, která jí umožňuje pohltnout spousty menších podnikatelů po celém světě.

3.3.1 Vyhodnocení analýzy konkurence

Tab. 8 Vyhodnocení analýzy konkurence

Vliv	Popis situace
O	Spolupráce s technickými ústavy usnadňujícími práci ve výzkumu
O	Nové školicí programy pro zaměstnance
bez vlivu	Ochrana životního prostředí
O	Komunikace se zákazníky v cizích jazycích - podle potřeb zákazníka
bez vlivu	Představování společnosti na veletrzích a výstavách
O	Nabídka nových pracovních příležitostí na webových stránkách společnosti
bez vlivu	Členské klubové karty
bez vlivu	Zvyšování vývozu výrobků do zahraničí
O	Dotace z Evropského sociálního fondu
O	Rozšiřování oblasti působnosti na mezinárodních trzích
O	Propagace firmy v místě jejího sídla - lepší komunikace s blízkým okolím
O	Rozsáhlejší marketingová komunikace
O	Uvedení společností, se kterými kdy proběhla spolupráce, na internetových stránkách firmy
T	Velikost a síla některých konkurentů
T	Zkušenosti a větší odvaha k riskování ze strany konkurence

Pozn.: O - příležitost, T - hrozba

Zdroj: Vlastní zpracování

3.4 Vnitřní analýza společnosti

Informace získané o společnosti Vzduchotechnik, s. r. o. jsou zařazeny do pěti skupin tak, jak je rozděluje Keřkovský a Vykypěl (2003).

3.4.1 Faktory vědecko-technického rozvoje

Sama společnost se pohybuje pouze v rámci technického rozvoje. Vědeckou činnost jako takou neprovádí. I přesto je schopna sladit vyvíjené výrobky s požadavky zákazníků a vyhovět tak jejich přáním. To vše vychází ze zkušeností a kvalitní úrovně technického personálu, který umí z velmi stručného návrhu výrobku, zaslaného odběratelem, vytvořit přesně ten produkt, jenž bude vyhovovat zákaznickovým požadavkům.

Jako každá firma, chce i Vzduchotechnik, s. r. o. prorazit na trhu s novým výrobkem jako první, avšak je to pro ni nelehký úkol. Jedná se o středně velkou firmu, která sama neprovádí vědecké výzkumy. Ale díky častým inovacím v oblasti technického rozvoje se firmě vede poměrně dobře.

3.4.2 Marketingové a distribuční faktory

Dobrá marketingová komunikace je v dnešní době velmi důležitá a v přesyceném odvětví, ve kterém firma podniká, je téměř nezbytná. Společnost Vzduchotechnik, s. r. o. v rámci marketingové komunikace využívá internet, kde jsou potřebné informace dostupné na webových stránkách firmy www.vzduchotechnik.cz, a také veletrhů a výstav pořádaných každoročně v Brně. Dále firma poskytuje tištěné katalogy s informacemi o vyráběných produktech a poskytovaných službách, které dává k dispozici na veletrzích.

Na webových stránkách konkurenčních firem v sekci reference jsou zveřejněny firmy, pro které společnosti pracovaly a dodávaly jim své produkty. U firmy Vzduchotechnik, s. r. o. však tyto firmy, kromě jedné, uvedeny nejsou. Možná by zákazníky zajímalo, kde všude jsou výrobky firmy použity. Dále na internetových stránkách nenalezneme ceny produktů. Podle všeho má firma „české“ ceny, tedy ceny vyhovující českým zákazníkům, a tím více

zahraničním odběratelům. Firma je také svolná k poskytování rabatu a dalších slev např. množstevních nebo systémových. Proto pro lepší přehled potenciálních zákazníků by zde měly být ceny uvedeny.

I když je společnost více jak 60 let na trhu, stále má co zlepšovat. V oblasti kvality výrobků a služeb nebo v celkové hospodárnosti si společnost vede dobře, ale v oblasti propagace firmy pořád existují místa, která by se dala zdokonalit.

3.4.3 Faktory výroby a řízení výroby

V dnešní době je dostupnost surovin, energií, výrobních zařízení a nářadí velmi dobrá. Společnost dbá na to, aby veškeré potřebné komponenty a materiál dostávala včas a tím dodržovala i své termíny dodávek. Co se týče využívání výrobní kapacity, je ve firmě zavedena tzv. kooperace. Přes ni firma nabízí služby jak odběratelům, tak jiným firmám, které potřebují vypomoci se zpracováním plechu, výkresovou dokumentací či kovovýrobou. Stejně tak spolupráce probíhá opačným směrem. Pokud Vzduchotechnik, s. r. o. určitý díl nemůže vyrobit, protože k tomu nemá potřebná zařízení, nechá si daný díl vyrobit u jiné firmy. Takto si vypomáhají již několik let mezi sebou společnosti Vzduchotechnik, s. r. o., GEA Heat Exchangers, a. s. a Daldrop Technik, s. r. o.

Vzduchotechnik, s. r. o. nemá problémy se splněním požadavků zákazníků. To je jeho velká výhoda. Dokáže být velmi flexibilní v rámci výroby a ke každému zákazníkovi má individuální přístup.

Areál společnosti se od jejího vzniku nikterak nezměnil. Jednotlivé budovy jsou rozmístěny tak, jak to dříve stavební možnosti firmy dovolily, a proto také návaznost těchto budov neodpovídá toku jednotlivých částí výroby. Pro snížení nákladů firmy v této oblasti by bylo dobré provést nové uspořádání budov, a tím zajistit snadnější průchodnost toku výroby.

3.4.4 Faktory podnikových a pracovních (lidských) zdrojů

Společnost nemá problémy se zajišťováním lidských zdrojů pro své činnosti. Problém je však s jejich odborností. Noví zaměstnanci většinou nemají dostatek znalostí a praxe, a proto musí být zaškolováni. Školení ale stojí peníze a nikdo firmě nemůže zaručit, že nově zaučený a vyškolený pracovník neodejde za prací jinam. Společnost svým pracovníkům například umožňuje získat svářečí průkazy a jiné odborné licence. Svě pracovníky si tedy nejčastěji vychovává sama. Zaměstnanci jsou odměňováni měsíční mzdou a podle kvality odvedené práce také prémie. Fluktuace pracovníků je standardní.

Ve firmě se musí samozřejmě dodržovat bezpečnostní předpisy, normy a podnikové směrnice. Veškeré řízení podniku probíhá v rámci vnitřního informačního systému (IS). Údaje od doby přijetí objednávky až po samotnou expedici zboží zákazníkovi jsou zaznamenávány v tomto vnitřním IS. Management společnosti připravuje své plány nejčastěji na operativní úrovni, tedy s výhledem maximálně na čtvrtletí. Dlouhodobé plánování se týká spíše investic a větších oprav. Velkou investicí v blízké době bude nákup nového strojního zařízení za pomoci dotace z EU.

3.4.5 Faktory finanční a rozpočtové

Finanční analýzou se rozumí podrobný rozbor finanční situace podniku, který se provádí na základě informací z účetních výkazů firmy – Rozvahy a Výkazu zisku a ztráty. Provedením finanční analýzy podnik získává zpětnou vazbu, podle které posuzuje svou finanční situaci. Zjišťuje, jak se mu ve skutečnosti daří plnit stanovené finanční cíle a jaký vývoj by měl očekávat do budoucna. Pro firmu Vzduchotechnik, s. r. o. je finanční analýza zpracována za rok 2011, protože údaje z roku 2012 ještě nejsou k dispozici.

Ukazatele rentability (ziskovosti)

Tento ukazatel hodnotí efektivnost hospodaření podniku a jeho schopnost vytvářet zisk. Vyjadřuje, do jaké míry je podnik schopen zhodnocovat vložený kapitál. Jinými slovy, jak se podniku vyplatily prostředky vložené do podnikání. Mezi tyto ukazatele patří ukazatel

rentability úhrnného vloženého kapitálu (ROA) a ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE) (Jáčová a Ortová, 2011).

Ukazatel ROA informuje podnik o tom, jak byl zhodnocen celkový vložený majetek bez ohledu na to, jak byl tento majetek financován.

$$ROA = \frac{\text{čistý zisk} + \text{nákladové úroky} \times (1 - \text{koeficient sazby daně})}{\text{průměrný úhrnný vložený kapitál}} \times 100 = 12,5 \%$$

Výsledek 12,5 % znamená, že na každou jednu korunu veškerého majetku firmy připadá 12,5 % zisku.

Ukazatel ROE určuje výši výnosů podnikatelů, proto také nejvíce zajímá právě majitele podniků, kteří chtějí z vloženého kapitálu získat vyšší výnos, než který by obdrželi při využití jiné formy investování (např. uložení peněz do banky).

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{průměrný vlastní kapitál}} \times 100 = 43,3 \%$$

Výsledek 43,3 % znamená, že na každou jednu korunu vlastního kapitálu firmy připadá 43,3 % zisku. V každém oboru činnosti se však výsledky mohou velmi lišit. Pro odvětví výroby a rozvodu elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu se ROE pohybovala v roce 2011 kolem 16,00 %. ROA ve stejném roce dosahovala kolem 6,00 %. Uvádí tak Ministerstvo průmyslu a obchodu (www.mpo.cz).

Zdá se tedy, že výsledky firmy Vzduchotechnik, s. r. o. jsou velmi příznivé. Firma dokáže efektivně hospodařit s prostředky vloženými do podnikání. Také vytváří zisk, který dále využívá k financování podniku.

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity slouží k hodnocení podniku z hlediska toho, jak efektivně dokáže hospodařit se svým majetkem, jak je podnik schopen dosahovat co nejlepšího hospodářského výsledku při optimálně využívaném vloženém majetku. Biňovec (2004) uvádí, že je-li vloženého majetku více, než je účelné, vznikají zbytečné náklady, naopak je-li ho méně, přichází tak podnik o tržby, které by mohl získat. Mezi ukazatele aktivity se řadí doba obratu (DO) zásob a pohledávek a rychlost obratu (RO) zásob a pohledávek.

Ukazatel doby obratu zásob určuje, jak dlouho trvá cyklus přeměny zásob na peníze, jak dlouho jsou peníze vázány v zásobách. Čím je výsledné číslo menší, tím lépe firma dokáže se zásobami hospodařit.

$$DO \text{ zásob} = \frac{\text{průměrný stav zásob}}{\text{průměrné denní tržby}} = 61,6 \text{ dní}$$

Doba návratnosti peněz vložených do zásob v r. 2011 byla 61,6 dní. Podnik by se měl zařídit tak, aby se tato doba postupně zkracovala.

RO zásob udává, kolikrát se přemění zásoby podniku na tržby za určité období, tedy kolikrát za rok se obmění firemní zásoby. Podnik by se měl snažit, aby rychlost obratu byla co největší.

$$RO \text{ zásob} = \frac{\text{celkové tržby}}{\text{průměrný stav zásob}} = 6,8 \text{ krát}$$

Ve společnosti Vzduchotechnik, s. r. o. se zásoby přeměnily na tržby 6,8 krát za rok 2011.

DO pohledávek je doba, po kterou trvá danému odběrateli zaplatit za fakturu vydanou (zaplatit svůj závazek vůči firmě Vzduchotechnik, s. r. o.). Tato doba by neměla přesahovat dobu splatnosti faktury.

$$DO \text{ pohledávek} = \frac{\text{průměrný stav pohledávek}}{\text{průměrné denní tržby}} = 50,2 \text{ dní}$$

Odběratelům trvá více jak 50 dní, než splatí své závazky. Vzhledem k tomu, že doba splatnosti faktury vydané je u firmy Vzduchotechnik, s. r. o. 30 dní, je to poměrně dlouhá doba, co jsou peníze vázány v pohledávkách.

RO pohledávek vyjadřuje, kolikrát za sledované období zaplatí odběratel společnosti Vzduchotechnik, s. r. o. za vydanou fakturu a jak dlouho jsou peníze společnosti vázány ve fakturách vydaných odběratelům.

$$RO \text{ pohledávek} = \frac{\text{celkové tržby}}{\text{průměrný stav pohledávek}} = 8,3 \text{ krát}$$

Za sledované období (rok 2011) zaplatili odběratelé 8,3 krát.

Ukazatele likvidity

Likvidita je schopnost přeměnit majetek na peníze. Ukazatele likvidity, kterými jsou ukazatelé okamžité likvidity, pohotové a běžné likvidity, zjišťují, jak je podnik schopen hradit své závazky.

Základním ukazatelem je ukazatel běžné likvidity, který podniku podává informaci o tom, zda je schopen platit své krátkodobé závazky. Ukazatel však není příliš přesný. Součástí výpočtu je oběžný majetek, jehož struktura je pro výpočet likvidity nepříznivá. Oběžný majetek může obsahovat i nedobytné pohledávky či neprodejné výrobky, které celkový výsledek zkreslují.

$$Běžná \text{ likvidita} = \frac{\text{oběžný majetek celkem}}{\text{krátkodobé závazky}} \times 100 = 270,6 \%$$

Biňovec (2004) uvádí, že čím vyšší je hodnota ukazatele běžné likvidity, tím je obecně pravděpodobnější zachování platební schopnosti podniku. Za průměrnou hodnotu se tedy považuje 200 % a více. Podle vypočteného výsledku lze tedy říci, že společnost Vzduchotechnik, s. r. o. je schopna platit své krátkodobé závazky ze svého celkového oběžného majetku. Tedy, kdyby firma v daném okamžiku proměnila všechna oběžná aktiva v peníze za ceny, v nichž jsou oceněny, mohla by zaplatit svým krátkodobým věřitelům.

$$\text{Pohotov\'a likvidita} = \frac{\text{pohotov\'e peně\`zn\'ı prostředky} + \text{kr\'at. pohled\'avky}}{\text{kr\'atkodob\'e z\'avazky}} \times 100 = 197,9 \%$$

Nejméně likvidní položkou v oběžném majetku jsou zásoby, proto se počítá ukazatel pohotové likvidity, z něhož jsou zásoby vyloučeny. Zde se považuje za přijatelnou hodnotu 100 % a více. Pro firmu Vzduchotechnik, s. r. o. to znamená, že je schopna hradit své krátkodobé závazky, aniž by musela prodávat zásoby. Avšak tento ukazatel je vhodné porovnávat v čase, protože příliš velká hodnota má záporný vliv na ziskovost kapitálu, protože jak pohledávky, tak peníze firmě nevydělávají (Biňovec, 2004).

$$\text{Okam\`zit\'a likvidita} = \frac{\text{pohotov\'e peně\`zn\'ı prostředky}}{\text{kr\'atkodob\'e z\'avazky}} \times 100 = 137,6 \%$$

Okamžitá likvidita je poslední ukazatel, který počítá pouze s krátkodobým finančním majetkem. Podle Jáčové a Ortové (2011) by se měly optimální hodnoty pohybovat mezi 20 – 50 %. Zde je vidět, že firma vyrábí především na speciální objednávky odběratelů. Peníze vázány v zásobách jsou mnohem nižší než množství peněz uložených na účtu u banky či v pokladně. Firma je tedy schopna velmi rychle pokrýt krátkodobé závazky.

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti zkoumají, v jakém rozsahu používá podnik ke svému financování cizí zdroje. Jinými slovy, informuje o poměru mezi cizími a vlastními zdroji krytí majetku.

Čím vyšší výsledné hodnoty vycházejí, tím je firma zadluženější a její majitelé a věřitelé tak podstupují vyšší riziko (Biňovec, 2004).

$$\text{Zadluženost 1} = \frac{\text{dlouhodobé závazky}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100 = 56,2 \%$$

Zadluženost 1 říká, že společnost Vzduchotechnik, s. r. o., má zadlužený vlastní kapitál z 56,2 %. Výsledek se dá také interpretovat takto: na každou jednu korunu vlastního kapitálu firmy připadá 56,2 % dluhu. Optimální výsledek tohoto ukazatele je do 60 %.

$$\text{Zadluženost 2} = \frac{\text{dlouhodobé závazky}}{\text{úhrnný vložený kapitál}} \times 100 = 16,46 \%$$

Výsledek ukazatele zadluženosti 2 se dá vyjádřit takto: na každou jednu korunu vloženého majetku připadá 16,46 % dluhu. Za optimální lze považovat hodnoty do 25 %.

$$\text{Zadluženost 3} = \frac{\text{celkové závazky} + \text{dosud nezaplacené leasing. splátky}}{\text{úhrnný vložený kapitál}} \times 100 = 70,7 \%$$

$$\text{Podíl vlastních zdrojů na celkovém kapitálu} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \times 100 = 29,3 \%$$

Výsledek ukazatele zadluženosti 3 vypovídá o tom, že na celkovém kapitálu firmy se podílí cizí zdroje ze 70,7 %. Výpočet ukazatele podílu vlastních zdrojů na celkovém kapitálu činí 29,3 %. Oba tyto ukazatele musí dát dohromady 100 %. Za optimální rozvržení celkového kapitálu se považuje 60 % vlastního a 40 % cizího kapitálu.

U společnosti Vzduchotechnik, s. r. o. lze tedy poukázat na vyšší zadluženost. Avšak je zde třeba uvést, že od roku 1992 řeší společnost spor s Ministerstvem financí, a to o částku 11 137 tis. Kč, což jsou veškeré dlouhodobé závazky (tento závazek společnost přebrala od předchozího majitele). Spor je řešen soudní cestou a zatím nejsou žádné nové skutečnosti k uvedenému sporu (<https://or.justice.cz>).

3.4.6 Shrnutí vnitřní analýzy společnosti Vzduchotechnik, s. r. o.

Tab. 9 Shrnutí vnitřní analýzy společnosti Vzduchotechnik, s. r. o.

Vliv	Popis situace
S	Individuální přístup k zákazníkovi
S	Velká flexibilita firmy (schopnost vyhovět individuálním požadavkům zákazníka - jak ve výrobě, tak cenách)
S	Prodej výrobků a služeb za příznivé ceny
W	Neuvedení cen vyráběných produktů a poskytovaných služeb v reklamních prostředcích
W	Neuvedení firem (odběratelů) na internetových stránkách, kterým již dříve firma dodávala své výrobky či služby
S	Vzájemné využívání kooperací mezi firmami
W	Nedostatečná propagace firmy - neexistuje vlastní zprostředkovatel
S	Školení vlastních zaměstnanců v odborných činnostech
S	Pevně stanovené odměňování pracovníků
S	Motivace zaměstnanců v podobě vyplácení prémie za dobře odvedenou práci
W	Vysoké peněžní výdaje za školení nových pracovníků, u kterých není zaručeno, že v blízké době z firmy neodejdou
W	Nevhodné uspořádání budov v areálu firmy pro vhodný tok výroby
S	Dobrá rentabilita společnosti
W	Dlouhá doba obratu pohledávek
S	Vysoká běžná likvidita
S	Vysoká okamžitá likvidita
W	Vysoká zadluženost celkového kapitálu

Pozn.: S – silné stránky, W – slabé stránky

Zdroj: Vlastní zpracování

3.5 Matice atraktivity oboru a pozice podniku

Z knihy Keřkovský a Vykypěl (2003) jsou zde použity jednotlivé faktory pro hodnocení a také postup pro tvorbu matice. Matice je zpracována podle informací uvedených firmou Vzduchotechnik, s. r. o. a na základě údajů z vnější analýzy.

V této matici jde především o to, ohodnotit celkovou atraktivitu oboru a také pozici výrobků dané firmy. Na začátku se vyberou faktory, které se zhodnotí z hlediska jejich významnosti a intenzity jejich působení. Bodová stupnice určená k hodnocení se pohybuje v intervalu $\langle -5, 5 \rangle$. Důležitost faktoru ohodnocená číslem -5 vyjadřuje faktor, který nejvíce snižuje atraktivitu oboru a pozici výrobku a hodnota 5 naopak faktor, který tyto pozice nejvíce zvyšuje. Intenzita působení s hodnotou -5 znamená, že tento faktor má nejmenší sílu (nejméně působí) v ovlivňování dané společnosti i oboru. Hodnota 5 pak vyjadřuje faktor, který má největší sílu (nejvíce působí) v ovlivňování firmy a oboru.

Tab. 10 Kvantifikace atraktivity oboru

Faktor atraktivity oboru	Významnost faktoru	Intenzita působení	Skóre
Růst trhu	5	-1	-5
Velikost trhu	4	-1	-4
Konkurence	4	4	16
Kapacita oboru	4	4	16
Technologie	5	3	15
Tempo technologických inovací	4	-1	-4
Míra diferenciací	1	1	1
Vztahy mezi zákazníky a dodavateli	5	2	10
Vládní dotace	3	1	3
Náklady surovin	5	2	10
Celkové skóre	x	x	58

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkově lze získat v matici atraktivity oboru 250 bodů, což je 100 %. Podle daného ohodnocení dosáhl obor 58 bodů, tedy 23,20 % (z rozsahu <-100%,100%>). Atraktivita oboru je tedy průměrná podle uvedené matice.

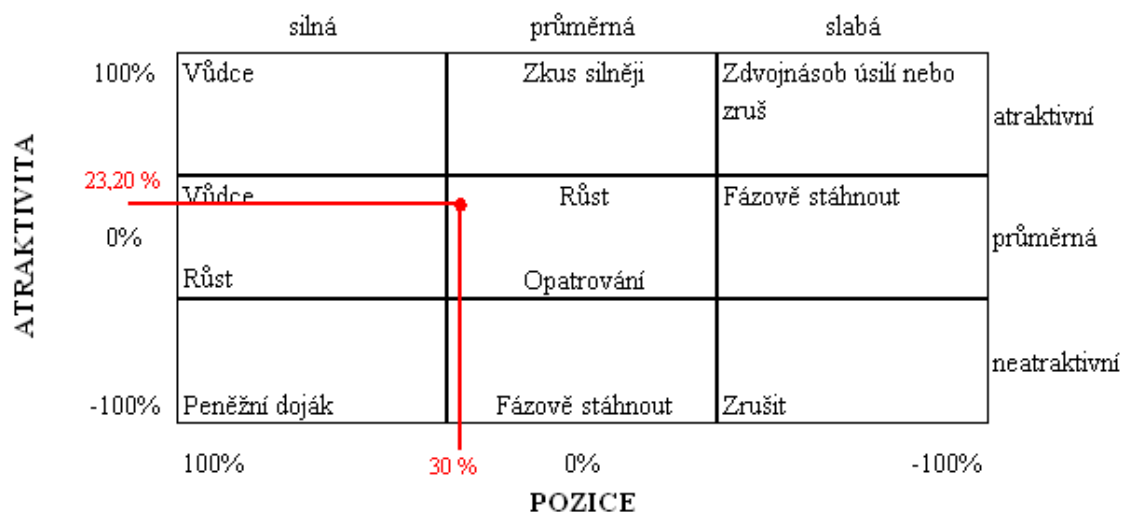
Tab. 11 Kvantifikace pozice podniku

Faktor pozice podniku	Významnost faktoru	Intenzita působení	Skóre
Tržní podíl	4	1	4
Kvalita produktu	5	2	10
Kvalita poskytovaných služeb	4	1	4
Cena	5	2	10
Náklady	5	1	5
Hospodárnost	5	2	10
Finanční zdroje	5	2	10
Úroveň managementu	4	3	12
Výrobní kapacita	4	2	8
Výrobní flexibilita	4	3	12
Marketingové schopnosti	5	1	5
Zkušenosti a schopnosti zaměstnanců	4	1	4
Povědomí o značce	3	1	3
Spolehlivost	4	2	8
Celkové skóre	x	x	105

Zdroj: Vlastní zpracování

V matici pro určení pozice podniku bylo možno dosáhnout 350 bodů (100 %). Z celkového počtu bodů podle daného ohodnocení bylo nakonec dosaženo 105 bodů, což je po přepočtení 30 % (<-100%,100%>). Pozice podniku se tedy také nachází v oblasti průměru podle uvedené matice.

Tab. 12 Matice atraktivity oboru a pozice podniku



Zdroj: Vlastní zpracování podle Keřkovského a Vykytěla (2003)

Z celkového vyhodnocení této analýzy vyplývá, že pozice podniku se nachází v části průměru, tedy v části Růst/Opatrování. Podnik má sice stále co zdokonalovat, ale protože už se delší dobu pohybuje v této oblasti, má jisté zkušenosti a znalosti. Pokud by se firmě Vzduchotechnik, s. r. o. podařilo vylepšit např. své marketingové schopnosti, či služby poskytované zákazníkům, byla by tu velká šance dostat se do „silné“ pozice a vylepšit si tak postavení na trhu a konkurenceschopnost. Co se týče samotné atraktivity oboru, zdá se, že se jedná o poměrně zajímavou oblast. Nic méně stále nedosahuje největší přitažlivosti a nejspíše už ani nikdy nebude. Avšak firmám se v tomto odvětví daří.

3.6 SWOT analýza

Tato SWOT analýza je souhrn všech předchozích vypracovaných analýz. Jsou zde uvedeny příležitosti a hrozby, zjištěné z PEST analýzy a analýzy konkurence, a také silné a slabé stránky společnosti, které vyplývají z její vnitřní analýzy.

Tab. 13 Analýza SWOT

Silné stránky společnosti - S
<ul style="list-style-type: none"> Individuální přístup k zákazníkovi Velká flexibilita firmy - jak ve výrobě, tak cenách

Silné stránky společnosti - S
<ul style="list-style-type: none"> • Prodej výrobků a služeb za příznivé ceny • Vzájemné využívání kooperací mezi firmami • Školení vlastních zaměstnanců v odborných činnostech • Pevně stanovené odměňování pracovníků • Motivace zaměstnanců v podobě vyplácení prémie za dobře odvedenou práci • Dobrá rentabilita společnosti • Vysoká běžná likvidita • Vysoká okamžitá likvidita
Slabé stránky společnosti - W
<ul style="list-style-type: none"> • Neuvedení cen vyráběných produktů a poskytovaných služeb na webových stránkách • Neuvedení firem (odběratelů) na internetových stránkách, kterým již dříve firma dodávala své výrobky či služby • Nedostatečná propagace firmy -neexistuje vlastní zprostředkovatel • Vysoké peněžní výdaje za školení nových pracovníků, u kterých není zaručeno, že v blízké době z firmy neodejdou • Nevhodné uspořádání budov v areálu firmy pro vhodný tok výroby • Dlouhá doba obratu pohledávek • Vysoká zadluženost celkového kapitálu
Příležitosti - O
<ul style="list-style-type: none"> • Velké množství lidí v Libereckém kraji je v dobrém pracovním věku • Stabilní měnový kurz • Růst zahraničního obchodu • Rozšířenost internetových stránek po světě - snadné monitorování konkurence a vyhledávání potřebných informací • Vývoj počítačových programů usnadňujících práci ve firmách • Dodržování norem ČSN • Zdravá rivalita mezi konkurenčními podniky v ČR v daném oboru podnikání • Nasycenost trhu - odrazuje nově vstupující konkurenci • Trh bez substitučních výrobků • Velké množství dodavatelů - dává možnost výběru • Sídla dodavatelů jsou v blízkosti podniku Vzduchotechnik, s. r. o.

Příležitosti - O
<ul style="list-style-type: none"> • Spolupráce s technickými ústavy usnadňujícími práci ve výzkumu • Nové školicí programy pro zaměstnance • Vedení databáze dodavatelů • Komunikace se zákazníky v cizích jazycích - podle potřeb zákazníka • Nabídka nových pracovních příležitostí na webových stránkách společnosti • Dotace z Evropského sociálního fondu • Rozšiřování oblasti působnosti na mezinárodních trzích • Propagace firmy v místě jejího sídla - lepší komunikace s blízkým okolím • Rozsáhlejší marketingová komunikace • Uvedení společností, se kterými kdy proběhla spolupráce, na internetových stránkách firmy
Hrozby - T
<ul style="list-style-type: none"> • Pokles HDP • Růst sazeb DPH • Vysoká nezaměstnanost • Růst inflace • Růst cen energií a pohonných hmot • Pokles výstavby nových budov • Snadné monitorování firmy Vzduchotechnik, s. r. o. přes webové stránky • Vysoké vstupní ceny počítačových programů • Malé množství odběratelů • Síla zahraničních firem • Obchodní triky dodavatelů • Velikost a síla některých konkurentů • Zkušenosti a větší odvaha k riskování ze strany konkurence

Zdroj: Vlastní zpracování

Z vypracované SWOT analýzy je vidět, že prostředí, ve kterém se firma nachází, poskytuje řadu příležitostí vhodných k využití. Samozřejmě zde existují i hrozby, s nimiž musí společnost počítat a snažit se jim vyvarovat. Podnik má také několik slabých stránek, jež by měl odstranit. K tomu by mu měly pomoci příležitosti nabízené prostředím a

vycházející z toho, co ostatní firmy již používají a co jim pomáhá zajistit si lepší konkurenční postavení. Hrozby, se kterými se musí firma vypořádat, z části vyplývají z makroprostředí a ty společnost není schopna ovlivnit, avšak může zavést různá opatření proto, aby jejich dopad zmírnila.

4 Návrh konkurenční strategie a doporučení

Z výsledků získaných postupně ze všech provedených analýz a shrnutých ve SWOT analýze lze navrhnout vhodnou konkurenční strategii pro firmu Vzduchotechnik, s. r. o. Strategie zahrnuje takové návrhy, které by měly společnosti pomoci snížit nebo ještě lépe odstranit její slabé stránky i případné hrozby navrženými opatřeními a s využitím svých silných stránek a nabízejících se příležitostí.

Společnost Vzduchotechnik, s. r. o. neprovádí žádná výrazná šetření v oblasti konkurence trhu a její současná strategie je postavena na schopnosti vyhovět odlišným potřebám všech svých zákazníků. Jedná se tedy o **diferenciační strategii**. Tu společnost používá především proto, že jako výrobní podnik je schopna přizpůsobit svou výrobu přáním zákazníka, že se zabývá kusovou výrobou pro speciální účely, a že je schopna vyrábět pouze v malých sériích a že podniká v prostředí, ve kterém je právě diferenciační strategie velmi dobře uplatnitelná. Proto by v ní měla i nadále pokračovat.

I přesto z výsledků vypracovaných analýz vyplývá, že by se firma měla také více zaměřit na celkové snižování nákladů, a to jak v hlavní výrobě, tak i v přidružené výrobě včetně režijních nákladů. Díky **strategii nízkých nákladů** by si firma dokázala trvale udržovat současné odběratele, kterých je v daném prostředí velmi málo (základem pro firmu je udržet si velké – důležité odběratele) a navíc by mohla získat nové zákazníky. Tato strategie může společnosti zajistit lepší konkurenční postavení nejen vůči domácím firmám, ale i zahraničním a odstranit také některé hrozby, které prostředí přináší.

Pro zavedení strategie nízkých nákladů je potřeba provést změny v zavedeném systému společnosti na základě SWOT analýzy – řešení slabých stránek a hrozeb. Pro uskutečnění této strategie jsou níže vypracovány návrhy na snížení nákladů v jednotlivých úsecích firmy.

Návrhy se týkají oblasti propagace firmy nejen v dané lokalitě, ale i na jejích webových stránkách, dále pak snižování nákladů vhodně zvoleným dodavatelem materiálu a dalších

komponentů. V neposlední řadě se doporučení týkají i vyšší motivace zaměstnanců a oblasti finanční analýzy.

1) Návrhy v oblasti webových stránek

- Jednou ze změn, kterou by bylo dobré zavést na firemních webových stránkách, je uvést zde společnosti, jimž Vzduchotechnik, s. r. o. již dříve dodával své výrobky. Pro budoucí možné odběratele je to vhodná ukázka toho, jak je firma známá a úspěšná. V sekci „Reference“ se uvede název firmy a obor, ve kterém podniká. Zájemci o produkty mají tak přehled nejen o její činnosti, ale také o významných podnicích, které jsou zákazníky firmy Vzduchotechnik, s. r. o. Dále by bylo vhodné vypracovat pro odběratele dotazník spokojenosti s nabídkou společnosti Vzduchotechnik, s. r. o., vyhodnocovat z něj získané informace pro vlastní zlepšování a zároveň výsledky ankety pak zveřejňovat na webových stránkách jako reklamu své úspěšnosti.
- Na webových stránkách společnosti by také měly být uvedeny ceny vyráběných výrobků a poskytovaných služeb. Společnost Vzduchotechnik, s. r. o. nabízí své produkty za přiměřené ceny a zveřejněním těchto cen by mohla přilákat více nových zákazníků. Ti by snadněji získali základní informace potřebné pro jejich rozhodování a pro orientaci na trhu, než když si takovéto údaje musí zjišťovat telefonicky či e-mailem. Na internetových stránkách firmy Vzduchotechnik, s. r. o. již existuje sekce „Ceny“, avšak žádné konkrétní údaje o nich zde zájemce nenalezne.
- Některé konkurenční firmy poskytují na svých internetových stránkách nabídky nových pracovních příležitostí. Pokud má společnost nedostatek pracovníků, je tento způsob oslovení potenciálních zaměstnanců výhodný. Je totiž možné, že lidé, kteří mají zkušenosti s prací v tomto oboru nebo s prací na podobných technologických zařízeních a o práci přišli, vyhledávají novou práci právě prostřednictvím internetu a návštěvou webových stránek firem podnikajících ve stejném oboru. Nejjednodušší by proto bylo vytvořit na webových stránkách společnosti v sekci „O firmě“ ještě jednu podkapitolu s názvem „Volná místa“, kde by se případný seznam pracovních

příležitostí uváděl. Firma by tak mohla získat kvalifikované pracovníky a ušetřila by na případném časově a finančně náročném zaškolování.

2) Návrhy v oblasti snížení cen energií a paliv

- Možností snižování firemních nákladů za energii jsou také tzv. elektronické aukce. Ty nabízejí firmám možnost porovnávat aktuální ceny dodavatelů energií a dosahovat tak nejvýhodnějších cen v daném čase na trhu. Uvádí to tak na svých webových stránkách www.aukce-energie.cz společnost B4F s. r. o., která takovéto aukce zprostředkovává. Odběratelé si nejprve prostřednictvím cenové kalkulačky mohou porovnat cenu elektřiny nebo plynu, kterou platí u svého dodavatele, s nejlepší nabídkou na trhu. Poté kontaktují společnost B4F s. r. o. a sdělí jí své požadavky ohledně energií. Ta následně spustí elektronickou aukci, v níž těmto odběratelům vysoutěží nejvýhodnější ceny na trhu, která může být i o desítky procent nižší než ta současná. Celý princip spočívá v tom, že společnost B4F s. r. o. nabídne dodavatelům energií sdruženou poptávku (od mnoha firem současně), což znamená navýšení objemu spotřeby energií, a dodavatelé jsou pak ochotni navrhnout mnohem zajímavější ceny. Tento způsob výběru vhodného dodavatele umožňuje firmám pružně reagovat na změny energií, a ušetřit tak nemalé finanční částky na nákladech.
- Další možností úspor nákladů za energie je úspora tepla pro vytápění výrobních hal a administrativní budovy, které jsou zastaralé a v současné době již nevyhovují po stránce tepelných ztrát. Pro zateplení hal je potřebné zajistit projekt a vybrat vhodnou stavební firmu. Výběr dodavatele na tuto práci lze provést výběrovým řízením. Počáteční investice na zateplení bude vysoká, ale vynaložené náklady se vzhledem k rostoucím cenám energií budou rychle navracet.

3) Návrhy v oblasti snížení cen ostatních používaných prostředků ve firmě

- Stejný způsob, jakým probíhají elektronické aukce s energiemi, mají i jiné elektronické aukce prostřednictvím internetu. Pokud by společnost Vzduchotechnik, s. r. o. takto vybírala i své ostatní dodavatele, snižovala by tak náklady a šetřila cenné finanční

prostředky. Mezi tyto dodavatele by mohli patřit například mobilní operátoři, kteří v současné době zavádějí nové tarify s neomezeným voláním do všech mobilních sítí za velmi příznivé ceny. Dále pak by se sem započítávaly firmy, od kterých společnost nakupuje hutní materiál, měřicí techniku, spojovací materiál, barvy, ředidla aj.

- Uspořádání budov v areálu společnosti Vzduchotechnik, s. r. o. nezajišťuje plynulý tok výroby. Pokud by firma provedla rozsáhlou rekonstrukci celého areálu a zjednodušila tak tok výroby, mohla by značně ušetřit čas, a tím by se urychlil i celý výrobní proces. Firma by tak mohla přijímat více zakázek (nebo rozsáhlejších zakázek). Také by se ušetřilo na lidských zdrojích, protože v současné době firma zaměstnává několik pracovníků, kteří převážejí polotovary po celém areálu. Samozřejmě by se snížila i spotřeba pohonných hmot.

4) Návrhy v oblasti marketingu firmy

- Zásadním problémem v oblasti marketingu, jak to vidí společnost Vzduchotechnik, s. r. o., je, že nemá žádného vlastního zprostředkovatele, který by firmě sjednával zakázky a staral se o její prodej v zahraničí. Pro společnost Vzduchotechnik, s. r. o. by to znamenalo zajistit si určitou firmu v zahraničí, které by dodávala své výrobky, a ta by je zde distribuovala dále. Zprostředkovatel by se ještě staral o reklamu a sháněl nová odbytiště, především do EU, ale i do dalších zemí.
- Jedním z důležitých marketingových kroků, který by společnost Vzduchotechnik, s. r. o. měla učinit, je vejít ve větší povědomí obyvatel města, v němž firma sídlí. Měla by obyvatelům města umožnit nahlédnout na chod společnosti, vysvětlit jim, k čemu se dané výrobky používají a jaké je jejich uplatnění na trhu. Jako vhodný způsob této propagace se jeví uskutečnění dne otevřených dveří, nebo nabídka exkurzí pro školy, např. místní, Střední průmyslovou školu strojní v Liberci nebo jiné, které by tato tematika zajímala. Východiskem této snahy společnosti Vzduchotechnik, s. r. o. by mohlo být zkvalitnění spolupráce s vedením města. Obyvatelé by byli informováni o tom, co se v jejich blízkosti děje, a lépe by pak pochopili některé problémové situace, vznikající ve vztahu k okolí firmy. Dále by firma vešla v širší

známost ve školách, které připravují své studenty do praxe, jež je podobná té ve firmě Vzduchotechnik, s. r. o. Z nich by firma mohla získávat kvalifikované zaměstnance.

5) Návrh týkající se zaměstnanců firmy

- Pokud se ve firmě stává, že zaměstnanci, vyškoleni za peníze společnosti (nebo jiní kvalitní pracovníci), odcházejí v krátké době za prací např. ke konkurenčním firmám, je potřeba zavést stimuly, které by tyto pracovníky udržely ve firmě. Mezi takovéto stimuly se mohou řadit například vzdělávací programy, realizované z fondů Evropské unie. V současné době probíhá několik operačních programů Evropského sociálního fondu v ČR, které jsou pro roky 2007 – 2013 zaměřeny právě na lidské zdroje a zaměstnanost, také na vzdělávání pro konkurenceschopnost. Operační program lidské zdroje a zaměstnanost je rozdělen do pěti prioritních os, přičemž pro firmu Vzduchotechnik, s. r. o. by byla nejvhodnější osa 1 – Adaptabilita, která se zabývá rozvojem lidských zdrojů, odborných znalostí, kvalifikací a kompetencí zaměstnanců i zaměstnavatelů. Tato prioritní osa 1 je uskutečňována prostřednictvím dvou oblastí podpory, kde oblast podpory 1.1 - Zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnost podniků přispívá prostřednictvím zvýšení kvalifikační úrovně, profesních dovedností a znalostí zaměstnanců a zaměstnavatelů i ke zvýšení konkurenceschopnosti podnikatelských subjektů. Bohužel tyto programy v letošním roce končí, a i když do konce roku zbývá jen něco přes šest měsíců, firma by se měla pokusit zrealizovat projekt, který by jí vyhovoval, a získat tak dotaci na vzdělávání zaměstnanců z fondů EU. Informace uvedené v tomto odstavci jsou čerpány z webových stránek www.esfcr.cz a www.strukturalni-fondy.cz, kde jsou také zveřejněny veškeré potřebné informace ke správnému podání žádosti o dotaci. Přesněji jsou tyto postupy popsány na webu strukturálních fondů v kapitole „Jak na projekt“.

Operační programy na období 2014 – 2020 se právě připravují a dosud není známo, jakých tematických operativních programů se budou týkat. Společnost Vzduchotechnik, s. r. o. by proto měla dané stánky sledovat a vhodné programy z těchto fondů využít.

6) Návrhy v oblasti finanční analýzy

- Vysoká zadluženost celkového kapitálu je sice jednou ze slabých stránek společnosti, ale protože veškeré dlouhodobé závazky jsou v řešení soudu, nelze zde navrhnout potřebná opatření na odstranění těchto závazků. O vypořádání těchto dlouhodobých závazků rozhodne soud.
- Finanční analýza společnosti Vzduchotechnik, s. r. o. ukázala, že doba obratu (splatnosti) pohledávek je více jak 50 dní, avšak stanovená doba splatnosti faktury vydané je 30 dní. Průměrně po dobu dvaceti dnů mají odběratelé společnosti poskytnuty peníze k užívání zdarma a stejnou dobu má společnost Vzduchotechnik, s. r. o. vázány své peníze v těchto pohledávkách. Finance, které by potřebovala použít pro další rozvoj firmy. Společnost Vzduchotechnik, s. r. o. se však zaměřuje především na to, aby dostála všem odběratelům ve všem, co žádají, protože jejich ztráta by firmu stála mnohem více, než kolik je stojí doba, po kterou čekají na splacení faktury. Bylo by proto vhodné zvolit střední cestu, kterou by se vyhovělo oběma stranám. Vzduchotechnik, s. r. o. by například mohl prodloužit dobu splatnosti faktur především těm odběratelům, které považuje za nejdůležitější. Prodloužená doba splatnosti může být nabízena i jako jedna z výhod pro zákazníky, se kterými má také, nebo bude mít dobrou zkušenost platební morálky.

7) Návrh v oblasti rozvoje diferenciace výrobků firmy

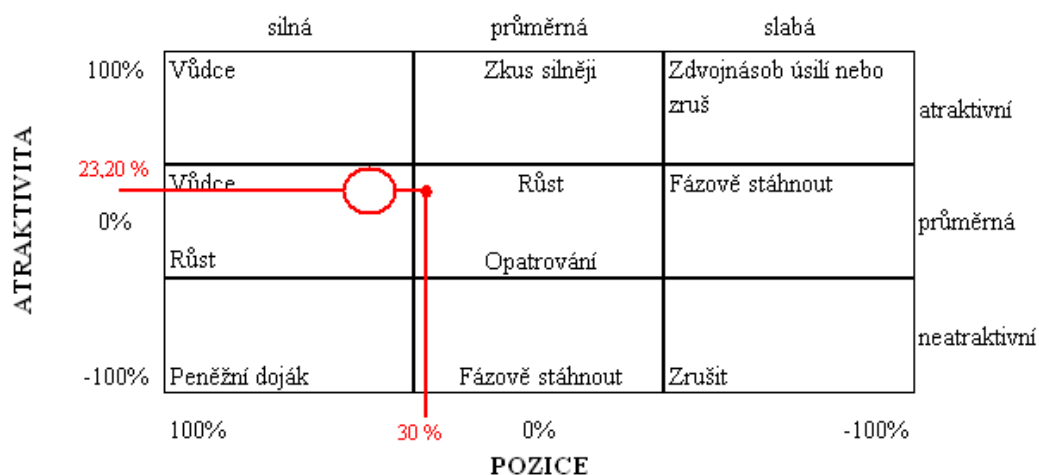
Všechny doposud uvedené návrhy se týkaly snižování nákladů ve společnosti, tento poslední se však zaměřuje na možnost diferenciace výrobků. Je to další příležitost, jak zvýšit konkurenceschopnost firmy, a někdy v budoucnu by se mohl tento návrh využít.

- Při zaměření společnosti na strategii diferenciace je zapotřebí, aby byla společnost schopna vyrábět to, co si zákazník přeje, ale zároveň jim také nabídnout něco z vlastního výzkumu a vývoje. Společnost sama vědeckou činnost neprovádí, a proto by mohla začít spolupracovat s Technickou univerzitou v Liberci, jež vyvinula zařízení Nanospide, které umožňuje průmyslově vyrábět nanovlákná. Výzkumným centrem v této oblasti je Ústav pro nanomateriály, pokročilé technologie a inovace.

Vzduchotechnik, s. r. o. by v kooperaci s tímto ústavem mohl zajistit například výrobu speciálních filtračních vložek do klimatizací či vzduchotechnických zařízení pro speciální účely.

Z návrhů uvedených v této kapitole vyplývá, že doporučení z oblasti webových stránek, finanční analýzy a marketinku nebudou tak finančně náročné a jejich zavedení může firmě rychle pomoci. Návrhy týkající se výběrových řízení na snížení cen energií, paliv, nakupovaného materiálu a komponentů nebudou vyžadovat tolik peněz, ale budou časově náročnější a výsledek se projeví až v následujících letech. Vzdělávání zaměstnanců a budování jejich loajality k firmě je jednou z podmínek úspěšnosti firmy a mělo by se na těchto návrzích přednostně pracovat. Naopak změny zaměřené na úsporu tepla a vhodnějšího zajištění toku výroby ponесou z počátku velké investiční výdaje, které se ale můžou rychle navracet v podobě úspor tepla a pohonných hmot, jejich ceny se neustále zvyšují, a také v úsporách lidských zdrojů. Strategie nízkých nákladů vytvoří firmě lepší podmínky v boji s konkurencí.

Zavedením strategie nízkých nákladů by se společnost Vzduchotechnik, s. r. o. mohla posunout v matici atraktivit oboru a pozice podniku do oblasti silnější pozice podniku, což je znázorněno na obrázku č. 12, protože některé hodnoty (viz. zelené šipky) uvedené v tabulce kvantifikace pozice podniku by vzrostly. Jak dlouho bude trvat, než se tomu tak stane, záleží na změnách, které se firma rozhodne uskutečnit, a na časové posloupnosti provedení změn.



Obr. 12 Matrice atraktivity oboru a pozice podniku po zavedení strategie
Zdroj: Vlastní zpracování podle Keřkovského a Vykyřpěla (2003)

Tab. 14 Kvantifikace pozice podniku po zavedení strategie

Faktor pozice podniku	Významnost faktoru	Intenzita působení	Skóre
Tržní podíl	4	↑ 1	4
Kvalita produktu	5	2	10
Kvalita poskytovaných služeb	4	1	4
Cena	5	↑ 2	10
Náklady	5	↑ 1	5
Hospodárnost	5	↑ 2	10
Finanční zdroje	5	↑ 2	10
Úroveň managementu	4	3	12
Výrobní kapacita	4	2	8
Výrobní flexibilita	4	3	12
Marketingové schopnosti	5	↑ 1	5
Zkušenosti a schopnosti zaměstnanců	4	↑ 1	4
Povědomí o značce	3	↑ 1	3
Spolehlivost	4	2	8
Celkové skóre	x	x	105

Zdroj: Vlastní zpracování

Závěr

Cílem diplomové práce bylo navržení vhodné konkurenční strategie společnosti Vzduchotechnik, s. r. o. zabývající se výrobou a montáží vzduchotechnických zařízení. Smyslem nově navržené strategie bylo zajistit této firmě konkurenční výhodu před ostatními firmami v oboru, tak aby na trhu mohla lépe obstát.

Aby mohla být navržena vhodná konkurenční strategie firmy, bylo nutné nejprve vypracovat analýzy týkající se okolí podniku a vnitřního prostředí podniku. Rozpoznat tedy, jaké síly působí a ovlivňují společnost v jejím blízkém (mikro) i vzdálenějším (makro) okolí a zhodnotit její vnitřní zdroje. Při vypracování této práce jsem zvolila běžně používané analytické metody pro určení vnitřního i vnějšího okolí podniku, kterými jsou analýza PESTE, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, analýza pomocí matice atraktivity oboru a pozice podniku a analýza samotného vnitřního prostředí podniku. Veškeré informace z uvedených analýz jsem shrnula do analýzy SWOT.

Analýza vnějšího prostředí firmy ukázala, že obor, ve kterém společnost působí, je poměrně atraktivní, i když je podniky téměř přesycený. Neustále zde existují možnosti, kde by se Vzduchotechnik, s. r. o. mohl dále vyvíjet a zdokonalovat. Odvětví nabízí různé příležitosti, především v oblasti marketingu nebo motivace pracovníků, kterých firma může využít ke svému lepšímu postavení na trhu a k odstraňování některých svých slabých stránek. Dané prostředí však přináší i různé hrozby např. v podobě rostoucích cen energií či malého množství odběratelů, které je způsobeno probíhající hospodářskou krizí.

Z poznatků vyplývajících z provedených analýz jsem doporučila firmě Vzduchotechnik, s. r. o. strategii snižování nákladů a návrhy, které by k poklesu nákladů měly přispět. Největší položkou, kde by firma mohla ušetřit, je výběr vhodných dodavatelů prostřednictvím elektronických aukcí a také využitím dotací z fondů Evropské unie. Vypracované návrhy se také zaměřují na odstranění slabých stránek společnosti a existujících hrozeb. Některá opatření např. z oblasti webových stránek nebudou firmu finančně téměř zatěžovat, avšak jiná, aby mohla být v celé své míře využita, musí projít ve firmě ještě dalším rozpracováním (zpracování projektů), které teprve ukáže, co je pro firmu

vhodné provést, jak je daný projekt finančně náročný a jakou bude mít dobu návratnosti. Např. nevhodný tok výroby související s uspořádáním budov v rámci areálu firmy v četně jejich zateplení, což je jednou ze slabých stránek společnosti.

Zda se společnost Vzduchotechnik, s. r. o. zaměří na strategii snižování nákladů, či bude i nadále prosazovat pouze strategii diferenciací, záleží jen na ní. Avšak využitím navržené strategie by se firma mohla posunout ve své pozici na trhu do pozice silnějšího a konkurenceschopnějšího podniku, schopného lépe odolávat tlakům konkurenčních sil. A to může být výhoda po skončení současné stagnace výstavby, protože firma bude připravena vyrábět s nízkými náklady.

Seznam použité literatury

BIŇOVEC, K., 2001. *Přehled učiva k maturitní zkoušce z ekonomiky*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 2001, 293 s. ISBN 80-716-8747-2.

Český statistický úřad | ČSÚ [online]. 2013 [cit. 2013-02-27]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/>

ČICHOVSKÝ, L., 2002. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. 1.vyd. Praha: Radix, 2002, 272 s. ISBN 80-860-3135-7.

EKO SIMKO s.r.o. [online]. 2013 [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.ekosimko.cz/>

GROSOVÁ, S., 2002. *Marketing: principy, postupy, metody*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2002, 166 s. ISBN 80-7080-505-6.

Historie společnosti ZVVZ. ZVVZ a.s. - *dodavatel zařízení pro ekologii* [online]. 2013 [cit. 2013-02-27]. Dostupné z: <http://www.zvvz.cz/zvvz-as/historie/historie-spolecnosti-zvvz.html>

Hypermarkety, supermarkety a obchodní domy Liberecký kraj - Firmy.cz. *Katalog firem a institucí - Firmy.cz* [online]. 1996-2013 [cit. 2013-03-07]. Dostupné z: <http://www.firmy.cz/Obchody-a-obchudky/Hypermarkety-supermarkety-a-obchodni-domy/kraj-liberecky>

Home - www.kemper.cz [online]. 2013 [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.kemper.cz/>

JAKUBÍKOVÁ, D., 2008. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

JÁČOVÁ, H., M. ORTOVÁ., 2011. *Finanční řízení podniku v příkladech*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2011, 143 s. ISBN 978-80-7357-724-7.

KEŘKOVSKÝ, M. O. VYKYPĚL., 2003. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

Klimatizace. *Databáze CzechTrade - služby, dodavatelé, výrobci, export a import* [online]. 2001-2013 [cit. 2013-03-15]. Dostupné z: <http://katalog.trade.cz/klimatizace/>

Klimatizační technika, Liberecký kraj | Hledat.cz. *Hledat.cz – katalog firem* [online]. [cit. 2013-03-16]. Dostupné z: <http://www.hledat.cz/klimatizacni-technika/liberecky-kraj>

KOTLER, P., 2003. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003, 203 s. ISBN 80-726-1082-1.

KOTLER, P., 2004. *Marketing podle Kotlera: Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004, 260 s. ISBN 80-7261-010-4.

KS Klima-Service : *Vzduchové filtry a filtrační zařízení* [online]. 2002-2013 [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.ksklimaservice.cz/>

LOŠŤÁKOVÁ, H., 2005. *B-to-B marketing: strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005, 186 s. ISBN 80-864-1994-0.

Makroekonomika - makroekonomické údaje v ČR. *Kurzy měn, akcie, komodity, zákony, zaměstnání* - *Kurzy.cz* [online]. 2000-2013 [cit. 2013-03-04]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/>

Mapy.cz [online]. [cit. 2013-03-16]. Dostupné z: <http://www.mapy.cz/>

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR. Úvodní stránka - Občanský zákoník: „Ustanovení občanského zákoníku provázejí člověka po celý život.“ SEDLÁČEK, J. *Úvodní stránka - Občanský zákoník* [online]. 2013 [cit. 2013-03-06]. Dostupné z: <http://obcanskyzakonik.justice.cz/cz/uvodni-stranka.html>

MPO | Finanční analýzy podnikové sféry průmyslu a stavebnictví | Finanční analýza podnikové sféry se zaměřením na konkurenceschopnost sledovaných odvětví za 1. pololetí 2012. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2005 [cit. 2013-04-05]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument120082.html>

Nederman - odsávání prachu, plynů a aerosolů [online]. 2013 [cit. 2013-03-19]. Dostupné z: <http://www.nederman.cz/>

PORTER, M, E., 1994. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-856-0511-2.

PORTER, M, E., 1997. *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing, 1997, 626 s. ISBN 80-856-0512-0.

ScienceDirect.com - International Journal of Refrigeration - Emissions and environmental impacts from air-conditioning and refrigeration systems. *Elektronická databáze článků ProQuest - knihovna.tul.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-03-05]. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0140700701000676>

SEDLÁČKOVÁ, H., K. BUCHTA., 2006. *Strategická analýza*. 2. přepracované a rozšířené vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.

Spotřeba benzínu a nafty klesla jako ještě nikdy v historii Česka | *byznys.ihned.cz* - Zpravodajství. *Byznys - iHNed.cz : Ekonomický zpravodajský server Hospodářských novin* [online]. 1996-2013 [cit. 2013-03-07]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-46388860-spotreba-benzinu-a-nafty-klesla-jako-jeste-nikdy-v-historii-ceska>

STRNAD, P., J. DĚDKOVÁ., 2004. *Strategický marketing*. 2. vyd. Liberec: Technická univerzita, 2004, 127 s. ISBN 80-708-3826-4.

SVOBODA, M. *Katalog VZDUCHOTECHNIK s.r.o., Chrastava* [online]. [cit. 2013-02-19]. Dostupné z: <http://www.vzduchotechnik.cz/cz/katalog/>

ŠKOLICÍ STŘEDISKO CHKT A TČ. Dopad chladiv na životní prostředí a příslušné ekologické předpisy. *SCHKT - Svaz chladicí a klimatizační techniky* [online]. 2013 [cit. 2013-03-05]. Dostupné z: <http://www.skoleni.chlazení.cz/res/data/002/000512.pdf>

Úplné znění společenské smlouvy společnosti s ručením omezeným, jejíž obchodní firma zní VZDUCHOTECHNIK, s.r.o. In: *Obchodní rejstřík a Sbírka listin*. 2013. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a245253&dokumentId=C+1559%2fSL51%40KSUL&klic=cog1er>

Veřejná databáze ČSÚ. *Český statistický úřad | ČSÚ* [online]. 2013 [cit. 2013-02-27]. Dostupné z: http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?cislotab=VSPS+507_1&kapitola_id=15&voa=tabulka&go_zobraz=1&cas_1_21=20123&aktualizuj=Aktualizovat

Vývoj ceny benzínu a ceny nafty | Peníze.cz. *Peníze.cz - Půjčky, Kurzy měn, Akcie, Hypotéky, Bydlení, Daně* [online]. 2000-2013 [cit. 2013-03-07]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/interaktivni-grafiky/97013-vyvoj-ceny-benzinu-a-ceny-nafty#historyTable>

VZDUCHOTECHNIK s.r.o. (hbi.cz) cs. *HBI Česká republika - B2B databáze firem* [online]. 2002-2010 [cit. 2013-02-26]. Dostupné z: <http://www.hbi.cz/cs/firmy/vzduchotechnik-s-r-o--chrastava-C04597.html#CoOthers>

ZEMAN, M. SLEPT (PEST) analýza. *Můj osobní web* [online]. 2008 [cit. 2013-01-30]. Dostupné z: <http://zeman.webnode.cz/products/slept-pest-analyza/>

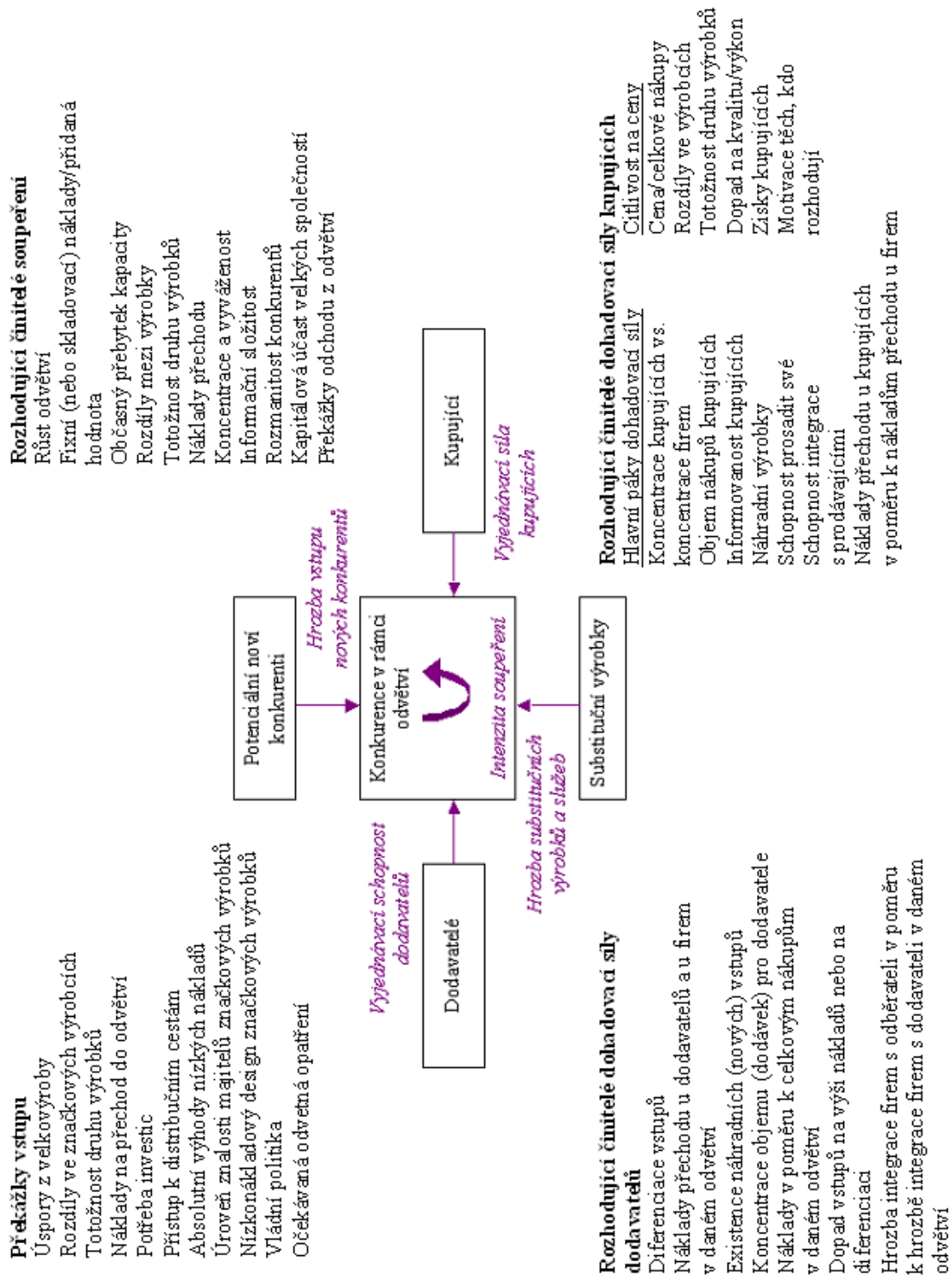
Bibliografie:

HROZEK, T. *Návrh konkurenční strategie firmy*. Brno, 2009. 89 s. Diplomová práce na Vysokém učení technickém v Brně na Fakultě podnikatelské. Vedoucí diplomové práce Ing. Robert Zich, Ph.D.

Seznam příloh

Příloha A Pět konkurenčních sil a okolnosti, které je ovlivňují	95
---	----

Příloha A Pět konkurenčních sil a okolnosti, které je ovlivňují



Zdroj: Vlastní zpracování dle Portera (1997)